



**UNIVERSIDADE DO BRASIL - UFRJ**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MONOGRAFIA**

**ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM**  
**EMPRESAS JUNIORES**

**Autor: Luís Paulo Senra Huber**  
**Orientador: Ricardo Henry Dias Rohn**

**Julho / 2009**

ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS JUNIORES

Luís Paulo Senra Huber

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE  
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

---

Prof. Orientador: Dr. Ricardo Henry Dias Rohm

---

Prof Examinador: Antônio Frederico Saturnino Braga

### Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais que me ensinaram grande parte do que sei hoje e permitiram que estudasse em uma excelente instituição de ensino como a UFRJ. Aos meus amigos que possibilitaram dias de alegria durante a graduação. E aos que trabalharam comigo na Ayra Consultoria, os quais me proporcionaram um grande aprendizado.

## Agradecimentos

Agradeço a todos os participantes das pesquisas, principalmente os meus companheiros de trabalho e ex-presidentes das empresas juniores da UFRJ. Um agradecimento especial para os fundadores da Ayra Consultoria, pois sem eles eu não teria a possibilidade de entrar no universo do movimento de empresas juniores, também para os diretores que tiveram um trabalho árduo ao meu lado para manter e desenvolver a empresa que tanto gostamos. Um agradecimento especial para o orientador deste trabalho Prof. Ricardo Rohm que tem contribuído para a construção de um pensamento acadêmico mais rico. Por fim agradeço a Priscila Mota, Leonardo Gomes e Guilherme Takamine que contribuíram diretamente para as pesquisas e me auxiliaram a continuá-las.

## ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS JUNIORES

Luís Paulo Senra Huber

Junho / 2009

### **RESUMO**

O presente estudo buscou identificar, mensurar e analisar o grau de comprometimento organizacional em quatro empresas juniores vinculadas a UFRJ. Para a realizar deste estudo utilizamos o modelo teórico multidimensional de comprometimento organizacional baseado nos estudos de Medeiros (2003), Dias (2001, 2005) e Scheible (2004). Esses estudos foram orientados pelas pesquisas de Meyer e Allen (1990, 1991, 1993, 1997); Mowday, 1998 e Mathieu e Zajac, (1990). E seguimos as recomendações de pesquisas realizadas no Brasil por Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques, 2002; Medeiros e Enders, 1998 e Bandeira, Marques e Veiga, 1999. Foram aplicadas pesquisas nas quatro empresas juniores da UFRJ que tem por objetivo identificar e mensurar o grau dos componentes do comprometimento organizacional presente nas empresas juniores.

## SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	6
1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. Problema .....	9
1.2. Objetivos Gerais.....	10
1.3. Justificativa .....	10
1.3.1. Comprometimento Organizacional .....	10
1.3.2. Empresas Juniores.....	12
1.4. Delimitação do Estudo .....	14
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	15
2.1. Comprometimento Organizacional .....	15
2.2. Empresas Juniores.....	21
3. METODOLOGIA.....	28
3.1. Instrumento de Pesquisa.....	29
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....	33
4.1. Dados Gerais da Amostra .....	33
4.2. ANÁLISES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	46
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	50
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	52
APÊNDICES .....	55

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo analisou como ocorre o vínculo de comprometimento entre os membros de empresas juniores e suas respectivas empresas. Para realizarmos este estudo foram levantadas e analisadas informações de quatro empresas juniores na UFRJ.

As empresas juniores são organizações recentes, originadas das mudanças sócio-econômicas do século passado. Surgidas na França no final da década de 60 elas foram criadas para reduzir a distância entre a universidade e a sociedade, focadas principalmente na aproximação dos universitários com empresas e o mercado de trabalho.

A necessidade de redução dessa distância surge, dentre outros fatores, devido às novas exigências dos mercados em relação aos recursos humanos, demandas por novos tipos de serviços e por novos modelos de ensino e aprendizado. Essas mudanças vêm trazendo alterações em diversas áreas da sociedade e principalmente nas próprias empresas. Dentre as mudanças mais perceptíveis temos as alterações drásticas nas relações de trabalho. Segundo Dias (2001:22) *“aumentar a produtividade sempre foi uma preocupação organizacional. Percebe-se, porém, à luz das teorias administrativas, que houve mudanças significativas no relacionamento estabelecido entre o indivíduo e a organização”*.

Dentro dessas diversas mudanças encontramos os estudos do comprometimento organizacional e também as empresas juniores. Os estudos do comprometimento são importante parte do arcabouço teórico que busca trazer novas informações e possibilidades para as relações do indivíduo com a organização. Segundo Robbins (2005 *apud* Melo, 2007:23):

“A principal contribuição deste campo é a verificação do impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura organizacional são capazes de desempenhar no comportamento dentro das próprias organizações,

objetivando principalmente aplicar este conhecimento em benefício do aperfeiçoamento da eficácia de uma determinada organização.”

Após o surgimento de estudos que comprovam a correlação do comprometimento com o desempenho organizacional as empresas têm dado maior importância a esta variável do trabalho, preocupando-se em estimular e aumentar o grau de comprometimento de seus trabalhadores com a sua organização.

As empresas juniores se encaixam nesse contexto à medida que essas mudanças vêm ocorrendo e as instituições de ensino não assimilam as necessidades do mercado com a mesma velocidade que elas estão surgindo. Para contribuir com o aumento da interação das instituições de ensino com o mercado emergem as empresas juniores. Elas têm seu processo de criação influenciado pelos acontecimentos de sua época, principalmente pelos movimentos trabalhistas de maio de 1968 na França.

A primeira empresa júnior foi criada na ESSEC (*École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*), em Paris, através de um grupo de estudantes e professores que por meio das empresas juniores aproximaram a academia do mercado pelo intermédio de práticas econômicas.

Após o surgimento na França o conceito de empresas juniores percorreu um longo caminho para chegar até o Brasil. Ele alcançou as terras brasileiras através da Câmara de Comércio Franco-Brasileira em 1987 que estimulou a criação das primeiras empresas juniores no final da década de 80 na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) e Fundação Getúlio Vargas (FGV) em São Paulo (Franco, 2006).

Em pouco mais de vinte anos o Brasil se tornou o país com o maior número de empresas juniores no mundo, o que foi representado simbolicamente pela recepção da primeira Conferência Mundial de Empresas Juniores (COMEJ) em 2004 no Ceará, Fortaleza.



Hoje, o movimento de empresas juniores está consolidado no Brasil apesar de seu pouco tempo de existência e já é reconhecido oficialmente por órgãos governamentais como o MEC (Ministério da Educação) que apóia esta iniciativa nas faculdades.

Estudos mostram que temos aproximadamente 23.200 estudantes envolvidos no movimento (Brasil Júnior, 2008) e que em 2007 as empresas juniores confederadas à Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores) atingiram um faturamento de R\$ 4.320.805,00 (Brasil Júnior, 2008). Devido ao grande crescimento do movimento de empresas juniores fica clara a sua importância para a sociedade assim como para a academia.

Assim, pretendemos estudar as empresas juniores e seus membros analisando os vínculos dos indivíduos com suas organizações a partir dos estudos de comprometimento organizacional no âmbito da UFRJ.

## **1.1. Problema**

As empresas juniores têm em seus membros o principal capital da organização. As atividades relacionadas a gestão de pessoas nas empresas juniores são atividades de extrema importância para o bom desenvolvimento de suas atividades-fins. Ainda não temos, entretanto, informações significativas sobre o comportamento organizacional dos empresários juniores em suas organizações. A falta dessas informações torna, muitas vezes, os processos de gestão de pessoas ineficientes e ineficazes, causando consequências sobre a qualidade de seu produto final.

Este estudo pretendeu abordar o comprometimento organizacional como importante elemento do comportamento organizacional dos membros das empresas juniores com a finalidade de identificar as suas características para que estudos futuros possam dar continuidade e maior profundidade às pesquisas no tema.

## 1.2. Objetivos Gerais

Propõe-se nesse trabalho como objetivo geral a identificação e mensuração das bases e do grau de comprometimento organizacional nas empresas juniores da UFRJ.

Para cumprir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- Adequar instrumentos de pesquisa (Medeiros, 2003; Dias, 2005; Scheible, 2004) ao contexto das empresas juniores na realidade brasileira;
- Mensurar o grau de comprometimento dos membros das empresas juniores de acordo com o proposto por Medeiros (2003), segmentando o comprometimento em quatro componentes: afetivo, instrumental, normativo e afiliativo;
- Identificar a existência de padrões de comprometimento entre os membros das empresas juniores;
- Comparar graus de comprometimento dos membros das empresas juniores com antecedentes, conseqüentes e correlatos ao comprometimento organizacional (Medeiros *et. al.*, 2002);

## 1.3. Justificativa

### 1.3.1. Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional tem sido largamente estudado nas últimas décadas. Entretanto, autores como Medeiros *et. al.* (2002) afirmam que:

“dez anos, poucos eram os trabalhos sobre comprometimento organizacional no Brasil. Uma discussão sobre resultados de pesquisa tinha que seguir como referência a literatura estrangeira, notadamente a americana”. Entretanto quando abordamos o tema nos anos 2000 o autor reconhece a mudança no quadro nacional e afirma que “existe no Brasil uma sólida pesquisa na área.”

Os autores supracitados fizeram um levantamento das pesquisas sobre comprometimento organizacional realizadas no Brasil e que foram publicadas nas principais revistas de administração nacionais: RAP, RAE e RAUSP, além dos trabalhos apresentados no ENANPAD<sup>1</sup>. Segundo os autores “*só nos encontros da ANPAD foram apresentados 34 trabalhos no período de 1993 a 2002*” (Medeiros *et. al.*, 2002). Nas conclusões os autores encerram o seu texto afirmando:

“Portanto, é inegável que o tema comprometimento tem ganho cada vez mais destaque no campo da ciência administrativa, a cada ano é crescente o número de artigos e trabalhos acadêmicos na área. Acreditamos que o comprometimento ganhará cada vez mais importância na gestão de pessoas, sendo um fator crítico de sucesso para o desempenho das organizações.”

Ainda que haja uma razoável quantidade de estudos realizados sobre comprometimento organizacional o tema está longe de ser esgotado. Diversas agendas de estudos foram propostas por estudiosos do tema como importantes para a consolidação de conhecimentos sobre o assunto e averiguação de pontos contraditórios ou não explicados. A seguir iremos apresentar as principais propostas que o presente estudo pretendeu abordar.

Adotamos a recomendação de pesquisa baseada na necessidade demonstrada por Meyer e Allen (1997 *apud* Medeiros *et. al.*, 2002) que considera ser uma das importantes características do estudo do comprometimento organizacional gerar e analisar informações que o auxiliem e melhorem o desenho do sistema de recursos humanos de uma empresa.

Os autores Mathieu e Zajac (1990 *apud* Medeiros *et. al.*, 2002) “*sugerem que as pesquisas do comprometimento devem abranger uma larga variedade de organizações*”. Os autores reforçam a importância de realizar pesquisas com um número expressivo de organizações que possuam um bom grau de heterogeneidade entre si para possibilitar respostas a questões ligadas às características organizacionais ainda não explicadas.

No estudo de Medeiros *et. al.* (2002), ao fazerem uma revisão da literatura sobre o tema, apontam que “*numa perspectiva teórica, Mowday, Steers e Porter (1979) e Mathieu e Zajac (1990) afirmam que seria útil aprender mais sobre os principais antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional*”. Entretanto, os mesmos autores acreditam que a pesquisa do comprometimento organizacional no Brasil deva dar maior atenção aos

<sup>1</sup> Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

conseqüentes causados pelo comprometimento e enfatizando em menor grau a pesquisa relacionada aos antecedentes. Essa perspectiva dos autores é decorrente da percepção sobre o grau de maturidade das pesquisas realizadas sobre o tema e a sua relevância científica no momento estudado.

Segundo Medeiros *et. al.* (2002) “*a pesquisa dos conseqüentes ao comprometimento foi negligenciada pelos pesquisadores brasileiros*”. Nas pesquisas realizadas no período de 1993 a 2002 foram apresentados apenas três artigos cujos resultados estão relacionados com o comprometimento e suas conseqüências.

Após Medeiros e Enders (1997, 1998) realizarem trabalhos que relacionam os padrões e características do comprometimento organizacional com indicadores de desempenho nas organizações, afirmaram que “*futuras pesquisas devem procurar repetir este estudo e tentar re-estabelecer os padrões de comprometimento aqui encontrados, para verificá-los e validá-los*” (Medeiros e Enders, 1998) e novos estudos devem estabelecer se existe diferença entre os padrões de comprometimentos estudados e outros conseqüentes e antecedentes ao comprometimento organizacional, de modo que deve se verificar os padrões de comprometimento analisados nos estudos já realizados.

Apresentadas as agendas de pesquisas propostas por estudiosos do tema, teremos como foco trazer os estudos do comprometimento organizacional para o meio das empresas juniores, tomando por base a experiência na UFRJ.

### **1.3.2. Empresas Juniores**

Souto-Maior *et. al.* (2004) descrevem que uma das grandes discussões instaladas nas universidades brasileiras é sobre a “*falta de incentivos e/ou o desestímulo no que tange à utilização da pesquisa e da extensão como ferramentas para uma melhor formação dos futuros profissionais*”. As empresas juniores têm atuado para minimizar as conseqüências maléficas desse desestímulo e vêm se mostrando um excelente mecanismo para fazer a aproximação entre a academia e o mercado. Neste debate Dal Piva *et. al.* (2005) também propõe que:

“Aproximando o acadêmico da realidade dos processos produtivos das organizações, a Empresa Júnior passa a beneficiar os acadêmicos atuantes em seus projetos multidisciplinares, aonde aprimora

sua visão da teoria adquirida através da aplicação da prática, e as empresas que participam nesse processo de aprendizagem técnica na melhoria dos seus arranjos produtivos. Neste contexto, entende-se que é possível propiciar uma maior empregabilidade dos alunos envolvidos nas atividades junto às organizações”.

Além do trecho acima apresentado, Dal Piva *et. al.* (2005) afirmam a importância desta aproximação:

“Faz-se indispensável que as instituições de ensino superior ultrapassem seus muros e processem a ação educativa estendendo-a, efetivamente, em direção às necessidades do mundo empresarial, buscando diminuir a distância entre a realidade vivida pelas empresas e os conhecimentos adquiridos em sala de aula relacionando teoria à prática”.

O principal foco das empresas juniores é fazer com que os conhecimentos acadêmicos permeiem a sociedade, integrando o meio acadêmico com as organizações ao seu redor e também trazer os conhecimentos práticos do mercado para dentro da academia. Dessas interações geradas pelas empresas juniores percebemos, segundo Dal Piva *et. al.* (2005), que através da vocação para servir à comunidade empresarial, a empresa júnior tem proporcionado a integração das micro e pequenas empresas em suas micro regiões.

No Brasil as empresas juniores estão apresentando resultados de êxito na realização de seus objetivos como o mencionado por Souto-Maior *et. al.* (2004):

“Esta experiência possibilitou aos futuros administradores um maior pragmatismo na utilização de conceitos e técnicas abordados no ambiente acadêmico, transformando em realidade prática as soluções antes vistas e discutidas apenas conceitualmente”.

Além dos impactos positivos na formação dos estudantes as empresas juniores também têm criado impactos socioeconômicos positivos para a sociedade. Segundo Dorileo *et. al.* (2006) a EJ (empresa júnior) “*é, sem dúvida, uma forma de incentivar o empreendedorismo e a criação de novas empresas no Brasil, gerando empregos, renda e movimentando a economia*”.

Por estes aspectos acreditamos que as empresas juniores têm um importante papel social no Brasil que é demonstrado pelo expressivo número de empresas estabelecidas no país, o qual tem o maior número de empresas juniores do mundo. Entretanto, a academia tem dado pouca relevância a esses dados que a cada dia se tornam mais representativos. A falta de estudos sobre as empresas e a sua importância social fazem do Movimento de Empresas Juniores no Brasil um excelente campo de pesquisa que pode trazer ótimos resultados para importantes grupos da sociedade como as empresas privadas, as instituições de ensino superior e organizações do terceiro setor.

#### **1.4. Delimitação do Estudo**

Nesse estudo serão analisadas quatro empresas juniores, a saber: Ayra Consultoria, EjCM, Fluxo Consultoria e Insight. Essa amostra, portanto, não é representativa para generalizações sobre o vínculo de comprometimento dos empresários juniores em geral com suas empresas. Devido às características específicas das empresas juniores fizemos adaptações nas escalas de mensuração do comprometimento organizacional já testadas e utilizadas como base para realizar esse estudo. Entretanto, as escalas adaptadas foram testadas pela primeira vez nesse estudo, fazendo-se necessário um maior número de testes para a ampla validação dessas escalas.

Devido às características de alta rotatividade de membros nas empresas juniores o estudo pode ter seus resultados ultrapassados em um curto espaço de tempo, não invalidando, todavia, as tendências mais expressivas observadas como fonte heurística para futuros estudos.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo será apresentada uma revisão sobre os estudos já realizados acerca do comprometimento organizacional e também as características conceituais das empresas juniores observadas pelo autor.

### **2.1. Comprometimento Organizacional**

Muitos pesquisadores brasileiros e estrangeiros (Mowday, Dias, Medeiros, Bastos, Melo, Enders) consideram o comprometimento como um constructo complexo, de definições com possibilidades de interpretações diversas. Essa dificuldade dificultou o avanço dos debates sobre o tema. Entretanto apesar de não haver uma definição única para o comprometimento, ou ainda para o comprometimento organizacional, os diferentes conceitos abordam um ponto em comum que é o estado psicológico que caracteriza a relação entre o indivíduo com a organização (Dias, 2001:27).

Scheible (2004) ressalta também que vários autores de definições buscam diferenciar o comprometimento organizacional dos conceitos de motivação e outras atitudes, sugerindo que o comprometimento influencia o comportamento independente de outros motivos e atitudes, e que pode levar à persistência em um modo de agir, mesmo diante de motivos e atitudes conflitantes. Entre os autores citados temos Brown, 1996; Meyer e Herscovitch, 2001; Kiesler, 1971; Salancik, 1977; Wiener, 1982; Wallace, 1997; Becker; 1995. Ainda a autora ressalta:

“As definições de comprometimento, em geral, referem-se ao fato que comprometimento é uma força que estabiliza e direciona o comportamento. No entanto, quando são mais específicas a uma determinada dimensão (por exemplo, organização), estas definições tornam-se mais abrangentes, envolvendo detalhes que dizem respeito à natureza ou origem da força que proporcionam o direcionamento para o comportamento.” (Scheible, 2004: 16)

Como o comprometimento se manifesta e é percebido de diversas maneiras diferentes as divergências estão presentes principalmente quanto a forma como ocorre o vínculo do indivíduo com a organização, ou seja, como surge o vínculo, como se desenvolve e como se

mantém (Dias, 2001). Para analisar esses vínculos os estudos são divididos em suas “bases” e seus “focos” o que conduz a formulações teóricas distintas. De maneira geral os pesquisadores definem as “bases” como as formas possíveis de vínculo ou a maneira pela qual o vínculo se manifesta e os “focos” são os objetos aos quais o indivíduo manifesta seu vínculo ou está vinculado.

Segundo Melo (2007) os indivíduos manifestam o comprometimento em diversos aspectos de sua vida, tais como família, as organizações sociais e religiosas. Dentre os “focos” de vínculos no aspecto profissional Morrow (1983 *apud* Melo, 2007) destaca:

- a) Comprometimento com a organização;
- b) Comprometimento com o trabalho;
- c) Comprometimento com a carreira ou a profissão;
- d) Comprometimento com o sindicato.

Os estudos voltados as “bases” do comprometimento tem por característica as análises sobre os diferentes processos psicológicos pelos os quais o indivíduo embasa seu vínculo com uma organização. As formas pelas quais o processo psicológico se manifesta em cada indivíduo poderá diferenciá-lo quanto a natureza ou base do comprometimento (Rocha e Bastos, 1998 *apud* Dias, 2001)

Segundo Scheible (2004:16) “inúmeros trabalhos têm sido publicados sobre comprometimento a partir da década de 50”. Esses trabalhos vêm sendo produzidos com diferentes perspectivas, dentre elas podemos destacar dois grandes grupos: as perspectivas unidimensionais e as perspectivas multidimensionais.

No Brasil, o campo de estudos do comprometimento organizacional é influenciado principalmente pelos autores norte americanos. Segundo Dias (2005:164) este estudo nos Estados Unidos ganhou força quando:

“A área de estudo Comportamento Organizacional foi criada na década de 60 e implantada no Programa de Doutorado da Universidade de Harvard, a partir de 1962, pelo professor Roethlisberger (1939), pesquisador do Hawthorne Project e um dos fundadores do Human Relations Movement”.



Dias (2005) expõe que, entre as várias atitudes estudadas pelos psicólogos organizacionais, apenas a satisfação no trabalho foi alvo de maior atenção do que o comprometimento organizacional. Este grande interesse demonstrado pelos pesquisadores sobre o construto baseia-se na evidência de que o comprometimento pode afetar diversas atitudes e comportamentos, importantes do ponto de vista organizacional, tais como: assiduidade, intenções de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes em face de mudanças, desempenho individual, comportamentos de cidadania e de negligência, e desempenho organizacional. Diante dessa evidência, proliferaram as pesquisas visando conhecer as razões pelas quais as pessoas desenvolvem este laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo com a organização.

Muitos pesquisadores que fundaram os estudos nesta área realizaram suas pesquisas considerando o comprometimento organizacional um constructo unidimensional, observando apenas um fator como correlacionado diretamente ao comprometimento. Medeiros *et. al.* (2002) consideram que as pesquisas unidimensionais do comprometimento organizacional podem ser divididas em enfoque afetivo, enfoque instrumental e enfoque normativo.

Sobre os estudos unidimensionais, tanto Medeiros *et. al.* (2002) quanto Dias (2005), afirmam que o enfoque afetivo foi o mais pesquisado nas publicações sobre o comprometimento organizacional, dominando assim este campo de estudo. Segundo Dias (2005) e Melo (2007) as principais referências teóricas dos trabalhos de enfoque afetivo foram as publicações de Mowday, Steers e Porter, 1979 e Mowday, Porter e Steers, 1982. Estas publicações produziram um enorme impacto nas pesquisas relacionadas ao tema, os pesquisadores conseguiram utilizar uma amostra de 2563 empregados entrevistados e com um resultado de consistência do Alpha de Cronbach  $\alpha = 0,90$ . Devido estas pesquisas Mowday, Porter e Steers (1982) conseguiram validar seu instrumento de pesquisa denominado OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) o qual tem influenciado a grande maioria das pesquisas nesta área.

Mowday, Porter e Steers (1982 *apud* Medeiros *et. al.* 2002:3 ) definem:

“Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) uma forte crença e a

aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização”.

Medeiros (2003:36) considera que “*para os autores o comprometimento vai muito além de uma postura passiva para com a organização, envolve também um relacionamento ativo que busca o bem estar da organização*”. Os estudos sobre o comprometimento com base no enfoque afetivo alavancaram as pesquisas com outros enfoques, inclusive pesquisas que utilizavam modelos multidimensionais.

O enfoque instrumental foi construído a partir dos estudos de Becker (1960 *apud* Medeiros *et al.* 2002 ) que compreende o comprometimento como a tendência do indivíduo de engajar-se em linhas consistentes de atividades. Este tipo de comprometimento foi chamado posteriormente de *side bet*, ganhando diversos rótulos como assinala Bastos (1994). No Brasil foi traduzido como trocas laterais (Medeiros *et. al.*, 2002).

A principal característica do comprometimento instrumental é a percepção de troca indivíduo-organização, na qual um indivíduo realiza um investimento na organização esperando um retorno em benefícios. A sensação de perda dos benefícios esperados ou conquistados mantém o indivíduo vinculado a organização de forma que o indivíduo optará pelas alternativas que melhor atendem seus propósitos. Caso a sensação de perda seja pequena em relação a quebra do vínculo com a organização e a expectativa a partir da quebra do vínculo seja de ganho, o indivíduo não terá a tendência a se comprometer de maneira instrumental.

De acordo com MEYER *et. al.* (1989 *apud* Dias, 2001:31):

“A diferença fundamental entre o comprometimento afetivo e instrumental é a de que os empregados comprometidos mais no nível afetivo permanecem na organização porque desejam, enquanto os mais comprometidos no nível calculativo, permanecem porque necessitam.”

Em relação ao enfoque normativo Dias (2005) afirma que teve sua origem na intersecção entre a teoria organizacional mencionando o trabalho de Etzioni (1975), e da Psicologia Social, com o trabalho de Azjen e Fishbein (1980). Wiener conceitua o comprometimento como: “*a totalidade das pressão normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais*”. Os indivíduos que

manifestam características de comprometimento normativo acreditam que é “certo” ou moral fazê-lo. Segundo Weiner e Vardi (1990 *apud* Dias, 2005), quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo em guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das conseqüências dessas ações.

O enfoque normativo começou a ser estudado de maneira mais aprofundada após os estudos de McGee e Ford (1987 *apud* Medeiros, 2003) que examinaram as escalas psicométricas produzidas por Meyer e Allen (1984 *apud* Medeiros, 2003) para medir os comprometimentos afetivo e instrumental, e descobriram o comprometimento normativo. McGee e Ford encontraram fatores que indicavam a existência de poucas alternativas de emprego para o empregado e reunia indicadores que refletiam o comprometimento baseado no sacrifício pessoal associado a possibilidade de deixar a organização.

Allen e Meyer (1990 *apud* Medeiros *et. al.*, 2002), avaliando seus instrumentos de mensuração anteriores, desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, tentando mostrar evidências da conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. Num segundo trabalho, Meyer e Allen (1991 *apud* Medeiros *et. al.*, 2002) apresentam um modelo validado, com novos indicadores de comprometimento normativo, e reconhecido pela literatura do comprometimento.

Após as inúmeras pesquisas com modelos unidimensionais foram desenvolvidos os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional. Tiveram início com as pesquisas realizadas por Meyer e Allen (1991 *apud* Medeiros *et. al.*, 2002). Os modelos multidimensionais buscam explicar o comprometimento através da análise de mais de um fator. Para os pesquisadores que adotam este modelo o comprometimento organizacional é um constructo que pode ser definido por mais de um fator ao qual possui correlação direta com o comprometimento e também tem correlação entre os demais fatores que explicam o constructo.

Para Dias (2005) o surgimento dos modelos multidimensionais é proveniente, dentre outros fatores, da falta de consenso sobre o termo comprometimento. O autor apresenta as diversas definições que surgiram ao longo do tempo segmentando-as em três campos de orientações: orientação afetiva, orientação baseada em custos, orientação baseada na obrigação e responsabilidade moral.

Meyer e Allen, após revisarem suas escalas e incluírem nelas o comprometimento normativo, criaram um novo modelo tentando mostrar evidências de três componentes do comprometimento organizacional. Meyer e Allen em 1991 conceitualizam o

comprometimento organizacional em: *Affective Commitment* (Afetivo), *Continuance Commitment* (Instrumental), *Normative Commitment* (Normativo). Anteriormente os autores haviam definido:

“Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”(Meyer e Allen, 1990).

Outra característica importante do estudo do comprometimento, além dos modelos e seus enfoques, é a análise de seus antecedentes, correlatos e conseqüentes. Desde o início dos estudos nesta área, os pesquisadores consideram importante não só compreender quais são as características do comprometimento, mas também quais são suas origens nas organizações e seus efeitos sobre elas, que são chamados de antecedentes e conseqüentes do comprometimento. Bastos (1993 *apud* Dias, 2005) esclarece que na categoria dos correlatos são incluídas aquelas variáveis que, a priori, não podem ser tomadas como antecedentes nem como conseqüentes do comprometimento. Os correlatos são todas as variáveis que podem ter alguma influência direta ou indireta ou que podem ser influenciados pelo comprometimento, porém ainda carecem de uma comprovação concreta.

Medeiros *et. al.* (2002) realizam uma análise da literatura brasileira sobre comprometimento organizacional e identifica que no Brasil começaram a ser realizados estudos sobre comprometimento com enfoque multidimensional no final da década de 80 com o trabalho de Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) que foi o pioneiro no país nesta área, validando o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) produzido por Mowday, Steers e Porter em 1979. No estudo Medeiros *et. al.* (2002) ressaltam que a pesquisa dos antecedentes ao comprometimento foi uma característica marcante dos primeiros trabalhos sobre o comprometimento organizacional no Brasil, a qual é citada repetidas vezes como necessária em agendas de pesquisas de pesquisadores estrangeiros, principalmente dos EUA.

Para Melo (2007:25):

“Os estudos sobre Comprometimento Organizacional começaram a se desenvolver de fato a partir da década de 90, com a publicação de Bastos (1993) na Revista de Administração de Empresas (RAE), que

tratava das principais abordagens conceituais auxiliaadoras do estudo do comprometimento e trazia as principais fontes teóricas consultadas.”

Nos estudos brasileiros, Medeiros *et. al.*(1999) analisaram em um estudo com enfoque multidimensional a dimensão afiliativa do comprometimento organizacional, onde a partir da análise fatorial dos resultados das escalas afetiva, instrumental e normativa obteve-se um quarto fator que os autores nominaram afiliativo. Essa dimensão do comprometimento trata da presença ou ausência de identificação do indivíduo com o seu grupo de trabalho, o “sentimento de fazer parte do grupo”. Este componente é baseado nos conceitos de vínculo psicológico por de identificação e desejo de afiliação apresentados por Kelman (1958 *apud* Medeiros *et. al.* 2003) e Becker (1992 *apud* Medeiros *et. al.* 2003). Gouldner (1960 *apud* Medeiros *et. al.* 2003) também é considerado como fundamentação teórica do componente quando é analisada a dimensão integração proposta pelo autor, que é “*o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular*”.

Para realizar as pesquisas nas empresas juniores faremos adaptações dos instrumentos de pesquisa apresentados por Medeiros (1998, 2003), Dias (2001, 2005) e Scheible (2004). Adotamos a perspectiva multidimensional do constructo comprometimento organizacional e incorporamos aos “componentes clássicos”: afetivo, instrumental, normativo; o componente afiliativo proposto por Medeiros. Mais detalhes sobre o instrumento de pesquisa serão abordados na seção metodologia.

## **2.2. Empresas Juniores**

Iremos discorrer nessa seção sobre algumas das características mais marcantes desse tipo de organização que irão embasar os estudos realizados e também as adaptações realizadas.

Como apresentado anterior o conceito Empresa Júnior foi criado na ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* de Paris) em 1967. Autores como Rodrigues (2002), Padrão (2007) e Franco (2006) afirmam que estudantes da universidade francesa se mobilizaram e iniciaram o processo de construção e fundação da primeira empresa júnior. Segundo Rodrigues (2002) o surgimento do conceito empresa júnior foi fortemente influenciado pelo contexto histórico vivido pelos estudantes franceses no final da década de

60. Entretanto não se sabe ao certo qual era a real finalidade da empresa júnior, segundo Rodrigues (2002:5):

“permanece ainda em aberto a real intenção que levou ao surgimento da primeira empresa júnior na França, ou seja, se teria existido a princípio uma ênfase no fornecimento de serviços ao mercado ou na preocupação com aspectos educacionais.”

Após dois anos de seu surgimento o conceito empresa júnior já tinha grande repercussão dentro do meio acadêmico, o que levou ao surgimento de 20 empresas em 1969 (Mattos *apud* Rodrigues, 2002). Essas empresas, no mesmo ano, se organizaram na CNJE (*Confédération Nationale des Junior-Entreprises*) que tinha por finalidade coordenar e desenvolver as atividades das empresas juniores envolvidas na confederação.

Durante a década de 70 as empresas juniores não tiveram mudanças expressivas: de 20 empresas juniores passamos a 25 em 1978 (CNJE *apud* Rodrigues, 2002). No início dos anos 80 começa haver grandes mudanças, segundo Rodrigues (2002), e as empresas juniores passaram a serem acusadas de concorrência desleal por alguns setores da sociedade francesa, o que fez com que o governo francês em 1984 passasse a reconhecer formalmente a existência das empresas juniores e as regulamentasse. Em 1985 elas passaram a ter obrigações fiscais. De acordo com o CNJE as empresas passaram a fazer o DAS (*Déclaration Annuelle des Données Sociales*). O início da legalização das empresas juniores em 1985 ocorre de maneira paliativa e só se concretiza em 1988 com a criação do decreto que incorpora as empresas juniores na Lei 1901(*Loi 1901*).

A partir da década de 80 o Movimento de Empresas Juniores (MEJ) começa a ganhar força e passa a se internacionalizar, de acordo com Franco (2006) após 1986 o MEJ começa a participar de países como a Espanha, Bélgica, Itália, Inglaterra, Suíça, Holanda, Hungria e outros. Em 1987 o conceito de empresas júnior chega ao Brasil por meio da Câmara de Comércio França-Brasil através da iniciativa de João Carlos Chaves, diretor da Câmara de Comércio franco-brasileira no período (Franco, 2006). Devido a este contato foram criadas no final de 1988 as primeiras empresas juniores do Brasil no estado de São Paulo, elas se instalaram na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Dois anos mais tarde com a parceria entre as sete maiores empresas juniores do estado foi fundada a FEJESP (Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo). As

empresas participantes foram 3E, EJ FGV, GEPEA, Mauá Júnior, FAAP Júnior, Mackenzie Júnior e Poli Júnior.

A criação da FEJESP permitiu a consolidação do MEJ em São Paulo e criou um ambiente favorável à expansão do movimento pelo país. Houve um crescimento surpreendente do número de empresas juniores no Brasil desde então. Em 1990, mesmo ano de fundação da FEJESP, o MEJ chega em Santa Catarina se instalando na UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) com a empresa Júnior Ação Jr., no Rio de Janeiro com a EjCM, instalada na UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro), em Minas Gerais com a Masci, instalada na Faculdade Machado Sobrinho em Juiz de Fora. Nos anos seguintes o número de empresas juniores continuou crescendo e outras Federações foram criadas pelo Brasil conforme o quadro apresentado abaixo.

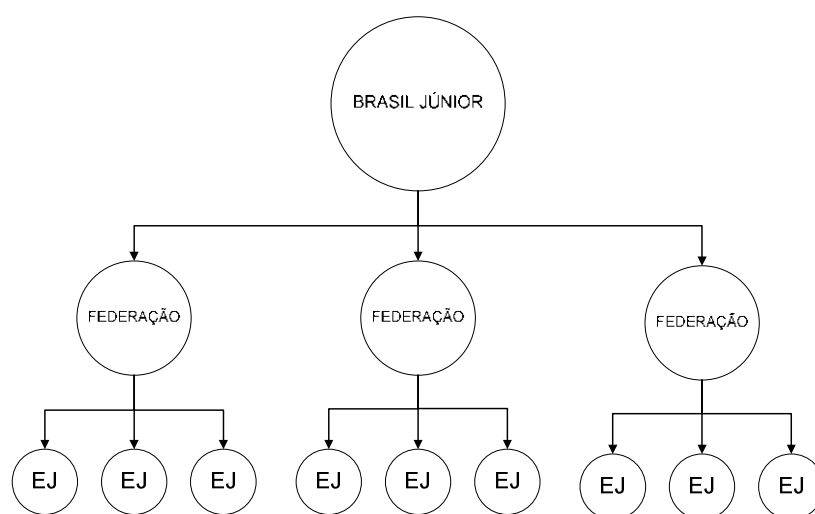
**Quadro 1 - Fundação das Federações de Empresas Juniores do Brasil**

<b>Federação</b>	<b>Estados</b>	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Fonte</b>
FEJESP	SP	1990	FEJESP
UNIJR-BA	BA	1993/1999	FEJESP/ EJ ADM UFBA
FEJESC	SC	1994	FEJESP
FEJEMG	MG	1995	FEJEMG
FEJECE	CE	1995/2002	FEJESP/CONSULTEC JR
FEJEPAR	PR	1996	FEJESP
RIO JÚNIOR	RJ	1998	RIO JR
FEJEPE	PE	1998	FEJESP
CONCENTRO	DF	2000	FEJESP

Fonte: Elaboração própria do autor

A partir de 1993 o MEJ começa a se consolidar em âmbito nacional através dos encontros anuais chamados Encontros Nacionais de Empresas Juniores (ENEJ) que tem a sua primeira edição realizada pela FEJESP na cidade de São Paulo. No III ENEJ, realizado em Aracaju foi feita a primeira mobilização para a criação da Confederação Brasileira de Empresas Juniores (CBEJ). Três anos depois no VI ENEJ em Guarapari, foi apresentado o projeto da CONEJ (Comissão Nacional de Empresas Juniores), esta comissão tinha por finalidade discutir as propostas anteriormente apresentadas para a formação de uma integração nacional das empresas juniores. Em 2001, durante o IX ENEJ em Curitiba, foi criada a Rede Brasil Júnior que possuía um Conselho onde cada Federação Estadual possuía dois conselheiros. Por fim no XI ENEJ em Salvador, durante a comemoração de 15 anos do

Movimento de Empresas Juniores no país foi fundada definitivamente a Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores). (FEJECE, 2008)



**Figura 1 - Estrutura de Funcionamento do MEJ no Brasil**

Fonte: Elaboração própria do autor

A Brasil Júnior tem sido fundamental para a promoção e desenvolvimento do MEJ no país. A Confederação tornou-se responsável pelos Encontros Nacionais que atualmente são realizados em parcerias com as Federações Estaduais que “hospedam” o evento. Além dessa promoção a Brasil Júnior tem conseguido alcançar a representatividade perante os órgãos federais de governo, obtendo hoje uma cadeira no Conselho Nacional de Juventude ligado a presidência da república e atualmente o Ministério da Educação (MEC) reconhece as empresas juniores como entidades participantes da vida acadêmica dos graduandos e transformou a existência e atuação das empresas juniores como um dos indicadores de qualidade das Instituições de Ensino Superior (IES).

No Brasil as empresas juniores são definidas de acordo com as diretrizes da Brasil Júnior que criou em 2003 no XI Encontro Nacional de Empresas Juniores o Conceito Nacional de Empresas Juniores (CNEJ) onde participantes de todas as Federações do Brasil puderam debater e eleger quais seriam as características do MEJ no Brasil.

O CNEJ passou por algumas modificações e hoje possui 11 artigos que definem os critérios de atuação e reconhecimento das empresas juniores vinculadas a Brasil Júnior, entre os principais pontos destacam-se:



- As empresas juniores são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo;
- Toda empresa júnior deverá estar vinculada a uma IES através de pelo menos um curso de graduação;
- A empresa júnior não poderá ter por finalidade gerar receita para a IES a qual é vinculada;
- Todos os membros das empresas juniores devem assinar termos de voluntariado.

De acordo com a última grande pesquisa realizada no MEJ pela Brasil Júnior temos cerca de 23.200 empresários juniores no país e aproximadamente 1000 empresas júnior. A grande maioria das empresas juniores estão vinculadas a IES federais, em seguida temos as EJS que são vinculadas a IES estaduais e por último as vinculadas a IES privadas. As EJs representam um total de faturamento de R\$ 4.320.805,00 por ano, com uma média de R\$24.550,00 de faturamento bruto por empresa júnior.

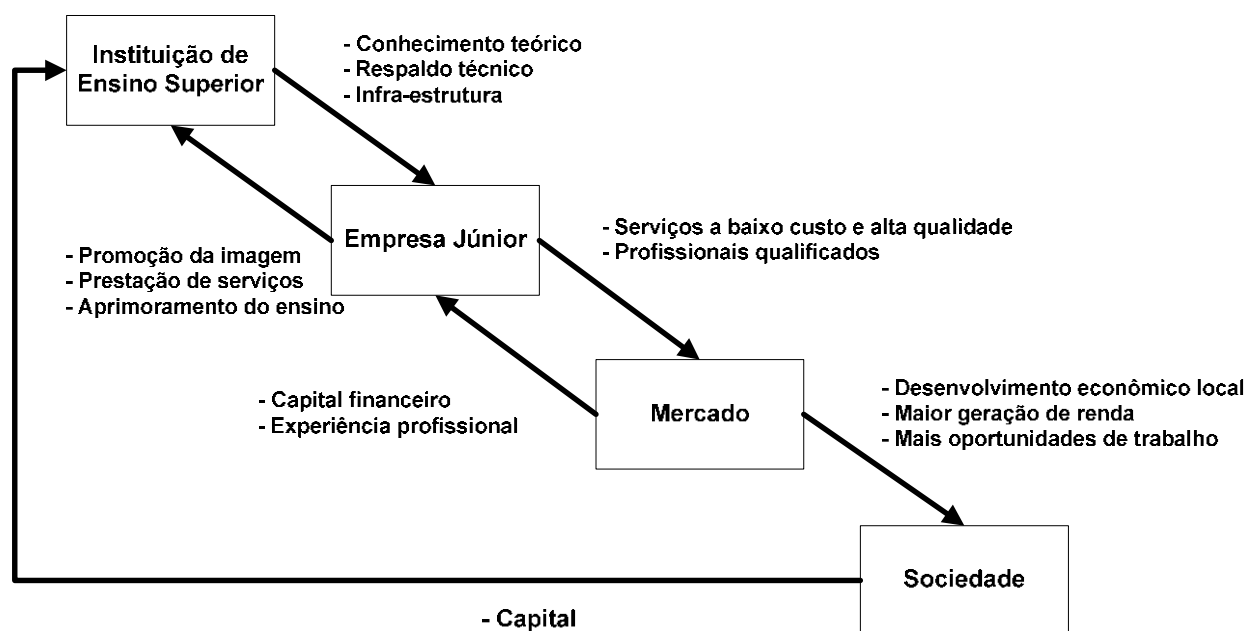
As empresas juniores têm demonstrado que são excelentes mecanismos de aproximação entre a academia e o mercado. Segundo Dal Piva *et. al.* (2005) as EJs têm aproximado o acadêmico dos processos produtivos das organizações, onde os estudantes aprimoram sua visão da teoria mediante a aplicação prática de seus conhecimentos. No Brasil as empresas juniores, apesar de seu pouco tempo de existência, estão apresentando resultados de êxito na realização de seus objetivos conforme mencionado por Souto-Maior *et. al.* (2004: 170), a seguir:

“Esta experiência possibilitou aos futuros administradores um maior pragmatismo na utilização de conceitos e técnicas abordados no ambiente acadêmico, transformando em realidade prática as soluções antes vistas e discutidas apenas conceitualmente.”

Além dos impactos positivos na formação dos estudantes as empresas juniores também têm criado impactos socioeconômicos positivos para a sociedade. Segundo Dorileo *et. al.*

(2006:4) a EJ “é, sem dúvida, uma forma de incentivar o empreendedorismo e a criação de novas empresas no Brasil, gerando empregos, renda e movimentando a economia”.

Por estes aspectos acredita-se que as empresas juniores têm um importante papel social no Brasil que é demonstrado pelo expressivo número de empresas estabelecidas no país, atualmente o Brasil é o país com o maior número de empresas juniores do mundo.



**Figura 2 - Esquema geral de interação das Empresas Juniores**

Fonte: Elaboração própria do autor

O esquema acima representa de maneira simplificada as principais interações diretas e indiretas que as empresas juniores apresentam ao desenvolver suas atividades. A principal organização que atua em conjunto com as empresas juniores são as instituições de ensino superior (IES). Além da mão-de-obra que é integralmente formada por estudantes dos cursos aos quais a EJ é vinculada, elas também fornecem o respaldo técnico representado através da figura do professor orientador que acompanha tanto a realização de projetos para clientes como também o desenvolvimento das atividades internas da EJ.

Na maioria dos casos as IES fornecem o espaço físico para suportar as instalações das EJs e grande parte do conhecimento utilizado para as realizações das atividades advém de capacitações, de aulas ou de orientações específicas providas pelas IES. Em contrapartida as empresas juniores podem oferecer as IES a prestação de serviços que em alguns casos ocorre de maneira voluntária e gratuita, promovem as marcas das instituições a medida que existe um

grande interesse dos alunos nesse tipo de organização. Esta promoção ocorre de maneira visível em IES privadas, onde vemos em alguns casos a existência de discursos de promoção utilizando as EJs. Por fim as empresas juniores vêm sendo reconhecidas dentro das instituições por contribuem para maximizar o aprendizado gerado dentro da sala de aula.

Para o mercado as EJs oferecem profissionais qualificados e serviços a baixo custo uma vez que eles não são empresas com fins lucrativos e não oneram os clientes com preços que promovam o lucro da organização. O mercado por sua vez promove as EJs através da contratação de seus serviços que são recompensados financeiramente e também possibilita o aprendizado através da experiência profissional extraída da prestação de serviços.

O ciclo se fecha ao analisarmos que o mercado retribui para a sociedade o desenvolvimento econômico otimizado através da contratação de serviços das EJs que poderá proporcionar o aumento de empregos, aumento de renda, e conseqüentemente melhoria da qualidade de vida. Já a sociedade completa o ciclo com a inserção de capital nas IES, este capital tanto financeiro quanto humano.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo pode ser classificado como estudo descritivo individual realizado por meio de pesquisa de campo quantitativo-descritiva (Marconi & Lakatos, 1999).

Segundo Marconi e Lakatos (1999:85)

“a pesquisa de campo é a aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

A pesquisa de campo quantitativo-descritiva tem por finalidade a descrição de certas características de coletividades específicas. Para que isso seja feito a pesquisa deve apresentar uma amostra representativa, e quando realizadas sobre aspectos qualitativos devem ser empregadas escalas que permitam a quantificação (Marconi e Lakatos, 1999).

Na realização do estudo foram selecionados como objeto de estudo empresários juniores pertencentes as quatro empresas juniores da UFRJ. A amostra representa o total de empresas juniores existentes na UFRJ na data da pesquisa. Foram elaborados e aplicados dez questionários estruturados a membros escolhidos das empresas juniores da UFRJ com a finalidade de realizar um pré-teste dos questionários para a fase seguinte.

Segundo Marconi e Lakatos (1999:100) “o questionário é um instrumento de coleta de dados construído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. E o pré-teste é feito “depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida” (Marconi e Lakatos, 1999:102).

Depois de verificada a validade e operatividade dos questionários foram feitas pequenas adequações e elaboraram-se questionários disponibilizados *on-line* para que os respondentes os acessassem com maior facilidade e reduzir os custos da pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi construído com base nos estudos realizados por Medeiros (2002, 2003), Dias (2005), Scheible (2004), Góes (2006) e outros. Obtivemos 73 questionários respondidos, os quais foram analisados de acordo com métodos multivariados. Essa amostra representa cerca de 60% do total de empresários juniores existentes na UFRJ na data da pesquisa.

### 3.1. Instrumento de Pesquisa

Para a realização da pesquisa foi construído um instrumento de coleta que dividimos em três blocos: informações gerais do respondente, levantamento de correlatos e escala de comprometimento. No primeiro bloco foram utilizados 11 itens relacionados aos temas: idade, curso, período, experiência profissional, tempo de trabalho na empresa júnior, cargo, e relação com o planejamento estratégico.

No segundo bloco foi composto por 9 variáveis: treinamento, negociação, projetos internos, projetos externos, eventos do MEJ, contatos com outras EJs, contatos com professores, papel de gerência e remuneração. Para cada variável o respondente assinalava sobre o seu grau de contato com a atividade e em seguida assinalava uma escala de 1 a 5 o grau de importância dessa atividade em sua vida, sendo 1 para a menor importância e 5 para maior importância.

**Pesquisa de Vínculo Organizacional**

---

**BLOCO 2**

Nesta seção somente preencha a escala de importância em relação a questão respondida caso esta seja afirmativa, sendo "1" para menor importância e "5" para maior importância, em.

---

12. Você já participou de treinamentos na sua empresa júnior?\*

☐ Sim. Aproximadamente quantos?

☐ Não

13. Se já participou de treinamentos, qual é a importância dos treinamentos para a sua vida?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

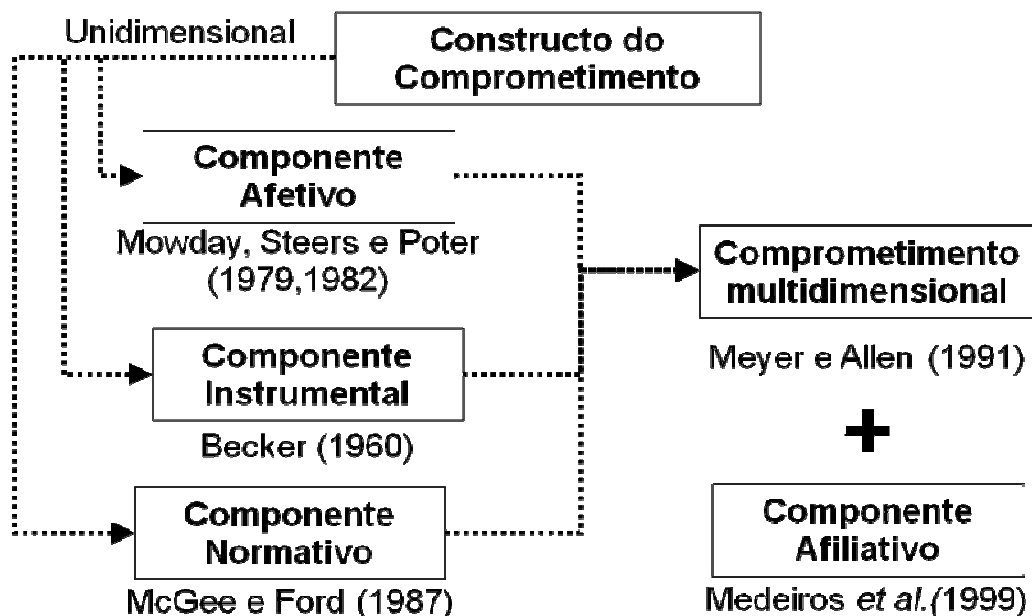
☐ 4

☐ 5

**Figura 3 - Exemplo do Bloco 2 do questionário**

Fonte: Elaboração própria do autor

No terceiro bloco foram abordadas as escalas de comprometimento organizacional, com 24 itens. A Figura 4 representa o esquema de elaboração do instrumento de pesquisa de acordo com os principais autores em cada escala. Dentre os 24 itens temos: 7 afetivos, 6 normativos, 6 instrumentais e 5 afiliativos como o representado na Tabela 1. Os itens de cada escala dos componentes do comprometimento organizacional foram dispostos de forma aleatória para reduzir vieses de resposta. Cada item é composto por uma escala *likert* de quatro pontos variando de “**discordo completamente**” a “**concordo completamente**”.



**Figura 4 - Esquema da elaboração do instrumento de pesquisa**

Fonte: Elaboração própria do autor

**Tabela 1 - Escala de Comprometimento Organizacional**

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL		
QUESTÃO	TIPO	REFERÊNCIA
Q32 - Eu julgo que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização	AFE_1	Scheible (2004)
Q37 - Eu realmente me interesso pelo futuro da organização onde trabalho	AFE_2	Scheible (2004)
Q44 - Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim	AFE_3	Medeiros e Enders (1997)
Q41 - Eu sinto os problemas da organização como se fossem meus	AFE_4	Medeiros e Enders (1997)
Q50 - O que esta organização representa é importante para mim	AFE_5	Elaboração própria
Q38 - A razão de preferir esta organização em relação a outras é por causa do ela simboliza	AFE_6	Medeiros (2003)
Q48 - Eu acredito nos objetivos desta organização	AFE_7	Medeiros (2003)

<b>Q53 - Eu me sinto emocionalmente vinculado a organização</b>	<b>AFI_1</b>	<b>Meyer e Allen, 1991 apud Medeiros, 2003</b>
<b>Q55 - Eu realmente sinto que somos um grande time</b>	<b>AFI_2</b>	<b>Adaptado de Medeiros (2003)</b>
<b>Q49 - Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui</b>	<b>AFI_3</b>	<b>Medeiros (2003)</b>
<b>Q46 - Sinto que sou plenamente integrado a esta empresa</b>	<b>AFI_4</b>	<b>Medeiros (2003)</b>
<b>Q34 - Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho</b>	<b>AFI_5</b>	<b>Medeiros (2003)</b>
<b>Q51 - Eu sinto que sou bem recompensado por me dedicar a empresa</b>	<b>INST_1</b>	<b>Elaboração própria</b>
<b>Q33 - Eu percebo que aumento minhas oportunidades trabalhando aqui</b>	<b>INST_2</b>	<b>Elaboração própria</b>
<b>Q45 - Se eu já não tivesse investido tanto nessa organização eu poderia abandoná-la</b>	<b>INST_3</b>	<b>Adaptado de Dias (2001)</b>
<b>Q40 - Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui</b>	<b>INST_4</b>	<b>Elaboração própria</b>
<b>Q43 - Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho</b>	<b>INST_5</b>	<b>Medeiros (2003)</b>
<b>Q36 - Eu considero que todo esforço que faço na empresa me traz um retorno positivo</b>	<b>INST_6</b>	<b>Elaboração própria</b>
<b>Q39 - Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização</b>	<b>NOR_1</b>	<b>Meyer e Allen, 1991 apud Medeiros, 2003</b>
<b>Q52 - Eu sinto que tenho obrigação de me esforçar para que a empresa tenha melhores resultados</b>	<b>NOR_2</b>	<b>Adaptado de Scheible (2004)</b>
<b>Q35 - Eu me sentiria culpado se não conseguisse realizar bem minhas tarefas</b>	<b>NOR_3</b>	<b>Adaptado de Medeiros (2003)</b>
<b>Q47 - Eu não deixaria minha organização porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui</b>	<b>NOR_4</b>	<b>Meyer e Allen, 1991 apud Medeiros, 2003</b>
<b>Q42 - Eu me sinto sempre obrigado a fazer as coisas de maneira cada vez melhor na empresa</b>	<b>NOR_5</b>	<b>Adaptado de Medeiros (2003)</b>
<b>Q54 - Eu me sinto obrigado a trabalhar para o sucesso da organização</b>	<b>NOR_6</b>	<b>Medeiros (2003)</b>

Fonte: Elaboração própria do autor

Para realizarmos as análises sobre as escalas de comprometimento organizacional devemos antes testar a validade e a confiabilidade das escalas como nos sugere Ferreira (2006:59):

“A seleção de indicadores é muito importante para que diagnósticos precisos sejam realizados e a validade e confiabilidade das escalas têm um papel preponderante nestes diagnósticos, [...] a confiabilidade é o grau em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir. Faz-se necessária a averiguação do índice de consistência interna dos fatores formados, calculando-se o *Alpha de Cronbach*.”

Segundo Malhotra (1999 *apud* Dias, 2005) o coeficiente *alpha* de Cronbach é uma medida de confiabilidade da consistência interna que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões de uma escala. Este coeficiente varia de 0 a 1. Um valor de 0,60 ou menos, geralmente indica uma confiabilidade insatisfatória da consistência interna. Entretanto, para Hair *et. al.* (1998 *apud* Dias, 2005) “o limite inferior aceitável para o *alpha* de Cronbach é de 0,70, mas em se tratando de pesquisas exploratórias, valores superiores a 0,60 são adequados”.

Os testes do *alpha* de Cronbach sobre as escalas construídas indicaram uma confiança de 0,65 para a escala de comprometimento afetivo, 0,79 para a escala de comprometimento afiliativo, 0,47 para a escala de comprometimento instrumental e 0,68 para a escala de comprometimento normativo. Para aumentarmos a confiabilidade da escala de comprometimento instrumental rejeitamos o item INST\_3 da escala, correspondente a questão 45, “Se eu já não tivesse investido tanto nessa organização eu poderia abandoná-la”. Assim alcançamos um *alpha* de 0,65. Estes valores nos permitem concluir que as escalas são aceitáveis e podem ser utilizadas para a análise do constructo do comprometimento organizacional.



## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo discute e analisa os principais resultados alcançados a partir da coleta de dados com os empresários juniores da UFRJ.

### 4.1. Dados Gerais da Amostra

As empresas juniores que participaram da pesquisa abrangem os cursos de: Administração de Empresas, Biblioteconomia, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Ciências da Computação, Engenharias e Psicologia. A proporção desses cursos na amostra é representada pelo Gráfico 1. A maior parte dos participantes da pesquisa são empresários juniores que estão cursando a graduação em engenharia da UFRJ, isso reflete também a maior quantidade membros da empresa júnior Fluxo Consultoria que abrange os cursos de engenharias da UFRJ.

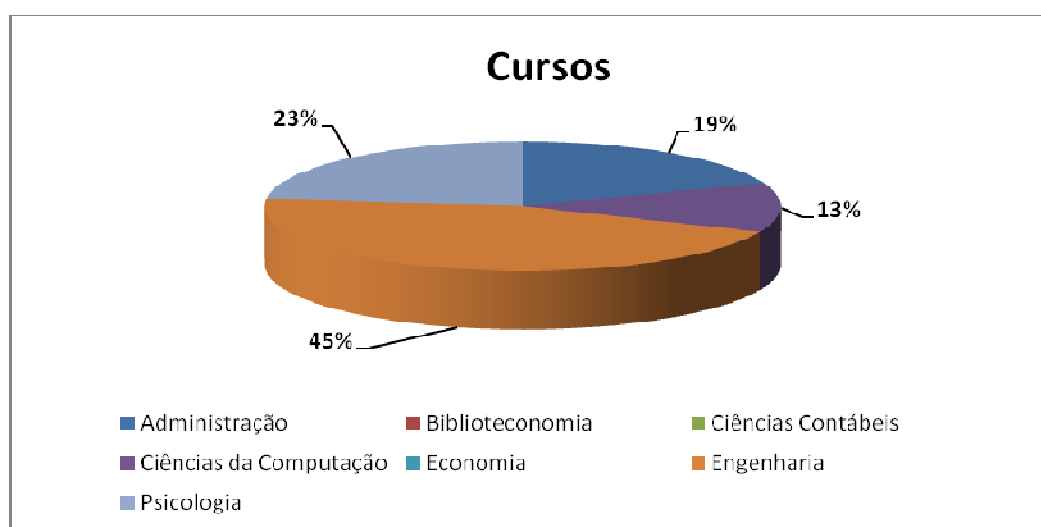


Gráfico 1 – Curso de graduação

Dentre os empresários juniores participantes da amostra temos alunos que estão cursando do segundo período até o oitavo período de seu curso de graduação, como o representado no Gráfico 2. A grande maioria (65%) está cursando do segundo ao quarto período. Geralmente os empresários juniores entram para as empresas logo no início do curso, após um período de adaptação na universidade os alunos começam a buscar as diversas

oportunidades que ela oferece além das rotinas do curso. Existe uma quantidade menor de empresários juniores que cursam períodos mais avançados principalmente devido ao caráter voluntário da empresa júnior e na maioria das vezes não remunerado. Nos períodos mais avançados os alunos geralmente dedicam ao seu tempo a estágio pensando nas possibilidades de inserção futura no mercado de trabalho e também na sua remuneração atual. Entretanto existem alguns empresários juniores que conseguem conciliar as atividades do estágio, acadêmicas e da empresa júnior, realizando as três em paralelo.

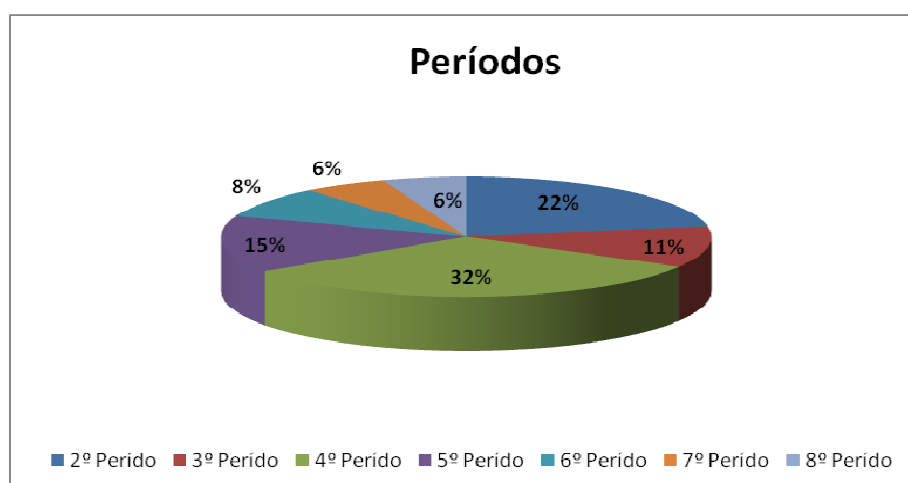


Gráfico 2 – Período cursado

Em relação à idade dos integrantes da amostra, 73% possuem de 19 a 21 anos de idade. Essa característica tem uma grande correlação com a variável período, pois há uma pequena variação entre a idade dos alunos em relação ao um mesmo período. A maioria dos empresários juniores ingressa na empresa júnior logo após o ingresso na faculdade.

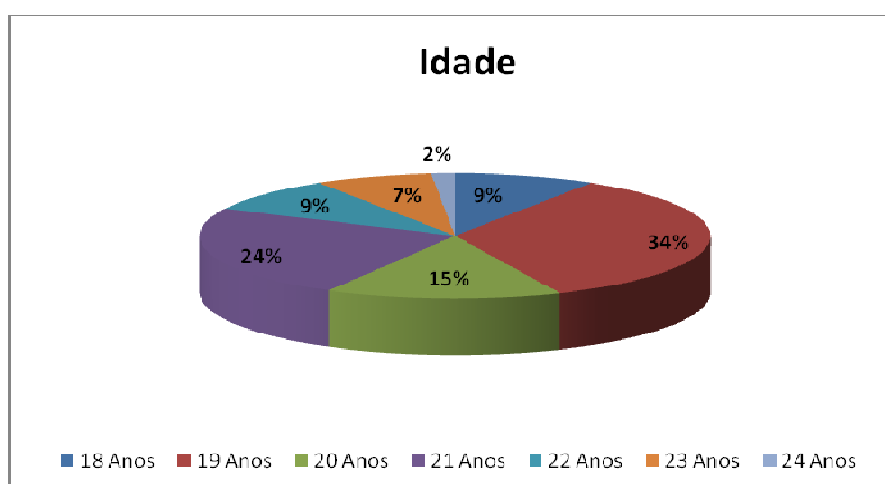


Gráfico 3 – Faixa etária

Dos participantes da pesquisa apenas 29% já estagiaram ou estagiam. O que mostra a pouco tempo de experiência profissional dos empresários juniores da pesquisa. A grande maioria das vezes o empresário júnior inicia suas atividades na empresa júnior para depois começar um estágio. O trabalho nas empresas juniores tem sido visto pelo mercado como importante para a formação dos estudantes, hoje em muitos processos seletivos existem questionamentos específicos sobre a participação em empresas juniores o que tem se tornado um diferencial, assim como as viagens para experiências profissionais no exterior, as chamadas “*work experiences*”. A troca de conhecimento entre empresa júnior e o mercado é fundamental para o desenvolvimento das empresas juniores, em muitas ocasiões os empresários juniores incorporam tecnologias das empresas onde trabalham para as empresas juniores, a assimilação e utilização de novas tecnologias de gestão assim como outras ferramentas de trabalho são realizadas com grande velocidade pelos empresários juniores.

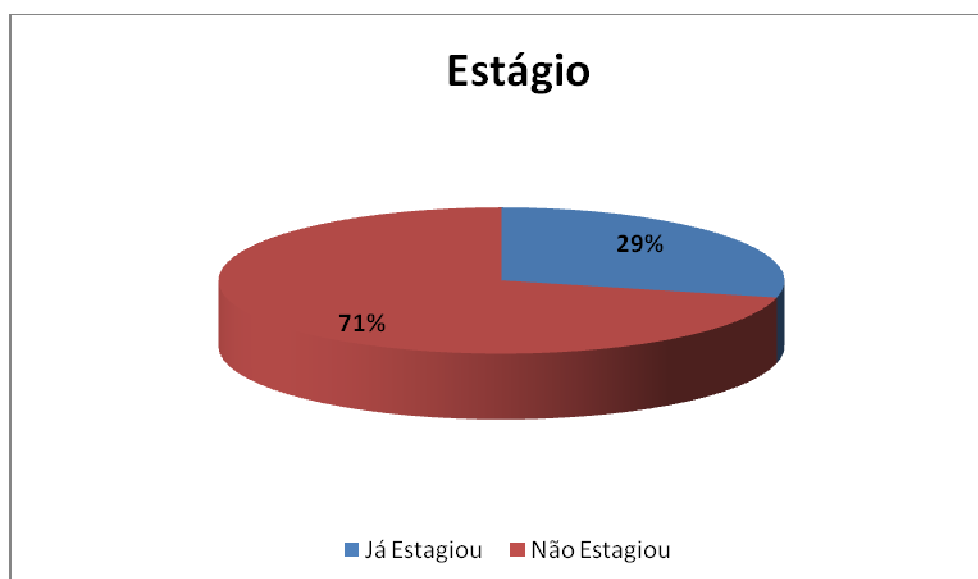


Gráfico 4 – Experiência em estágios

A maioria dos integrantes na amostra também é nova na própria empresa júnior, sendo um total de 52%. Esse dado reflete a alta rotatividade que possuem as empresas juniores. Esse é uma característica muito importante para compreendermos as dinâmicas organizacionais das empresas juniores, devido a alta rotatividade existem muitas vezes problemas de falta de continuidade de ações e atividade o que geralmente acarreta em retrabalho e/ou paralelismo de

ações na organização. A gestão de pessoas torna-se fundamental, especialmente em relação as atividades de desenvolvimento e retenção.

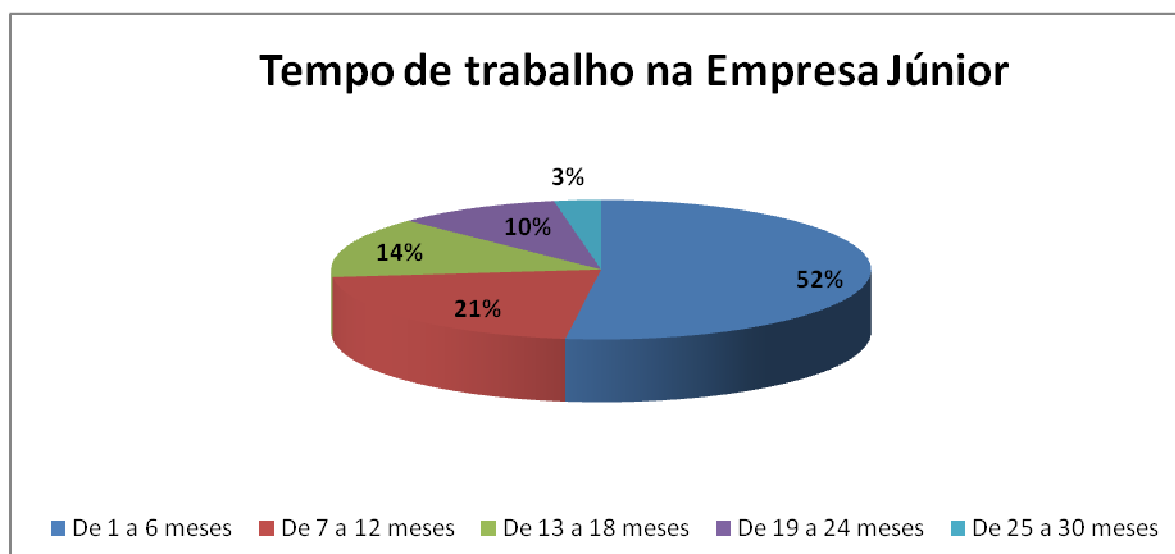


Gráfico 5 – Tempo de trabalho na empresa júnior

Sobre os cargos ocupados dos indivíduos da amostra temos que a grande maioria (60%) é consultor. Temos 21% de outros cargos que são assessores, vice diretores, *trainees* e conselheiros. As empresas juniores apresentam poucos níveis hierárquicos nas suas estruturas organizacionais fazendo com que haja grande interação entre todos os membros das empresas.

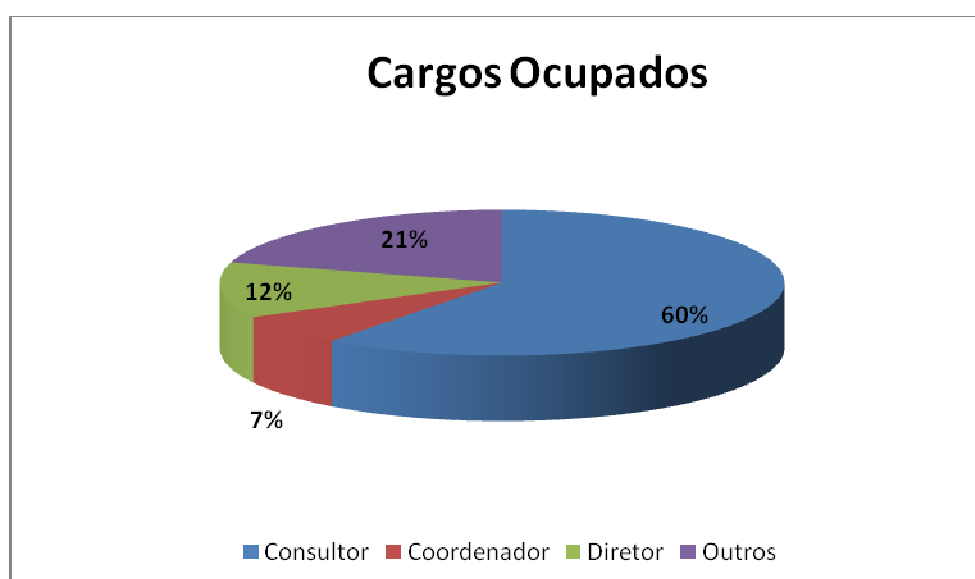


Gráfico 6 – Cargos ocupados

Apenas uma pequena parcela dos empresários juniores pesquisados ainda não tinham realizado algum treinamento na empresa, esse grupo estava em uma situação específica onde haviam ingressado na empresa a pouco tempo. Geralmente as empresas juniores adotam um processo de recrutamento e seleção de grandes quantidades de membros em relação ao seu quadro total, e logo após as seleções os novos membros (geralmente nominados *trainees*) participam de grandes conjuntos de treinamentos que suportam suas atividades rotineiras assim como suas atividades em projetos.

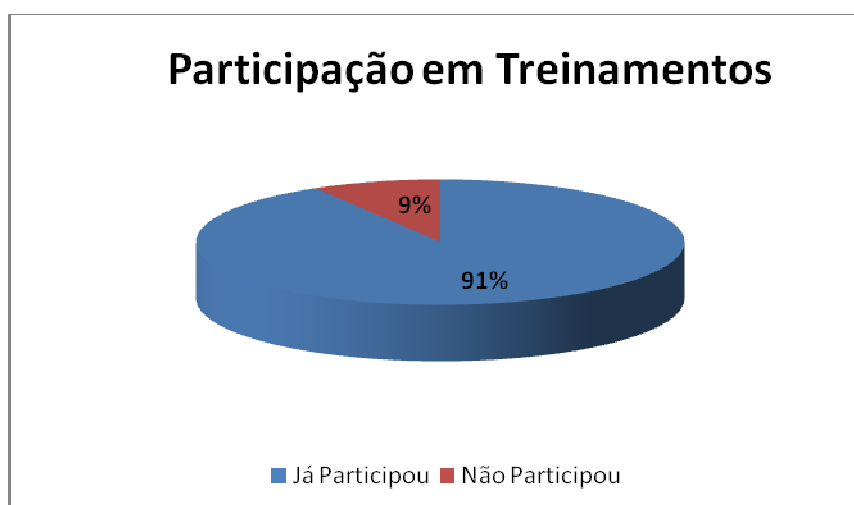


Gráfico 7 – Participação em treinamentos

Obtivemos um resultado na escala de importância do item “treinamento” de 33% para “importância 5” (maior grau de importância) ao somarmos a “importância 4” chegamos a 85% dos respondentes, o que demonstra uma forte relevância desse tipo de atividades para os empresários juniores.

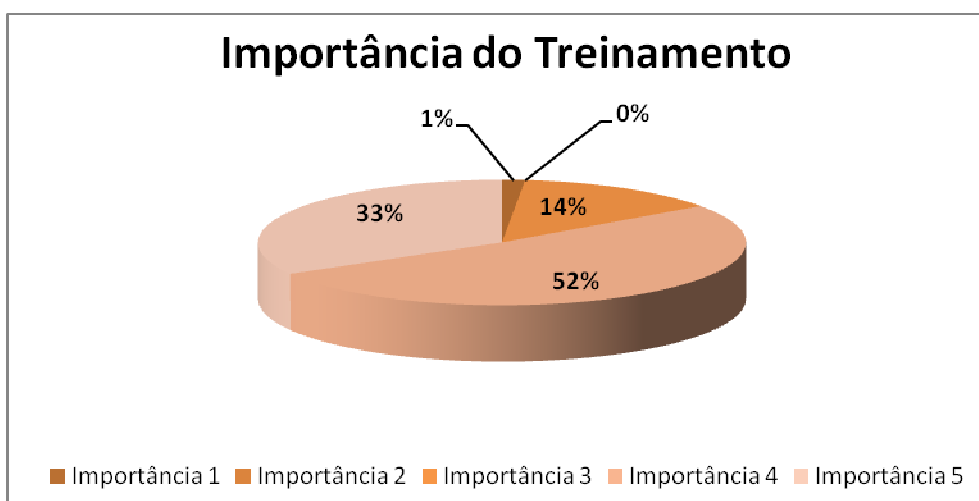


Gráfico 8 – Importância do treinamento

Praticamente a metade dos respondentes já participou de algum tipo de negociação trabalhando para a empresa júnior.

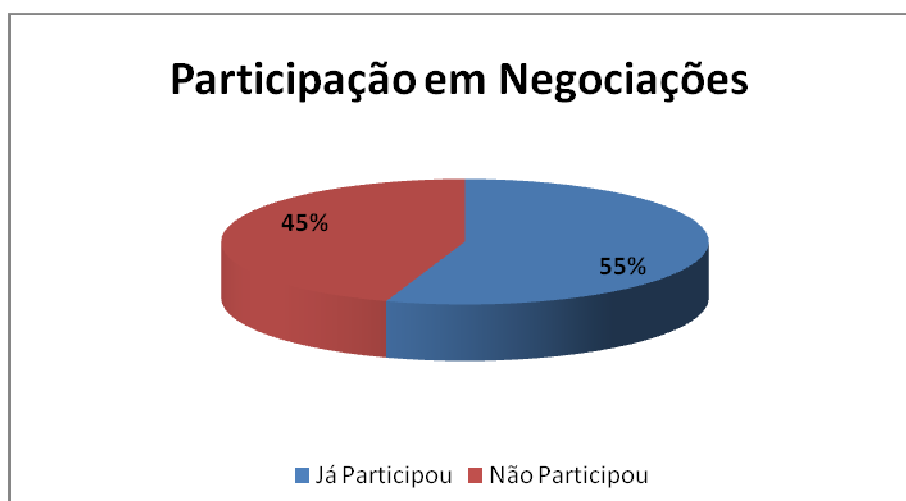


Gráfico 9 – Participação em negociações

Esse item também mostrou um grau de importância muito alto, sendo que a soma do grau de importância 5 com o grau 4 chega a 80% dos respondentes.

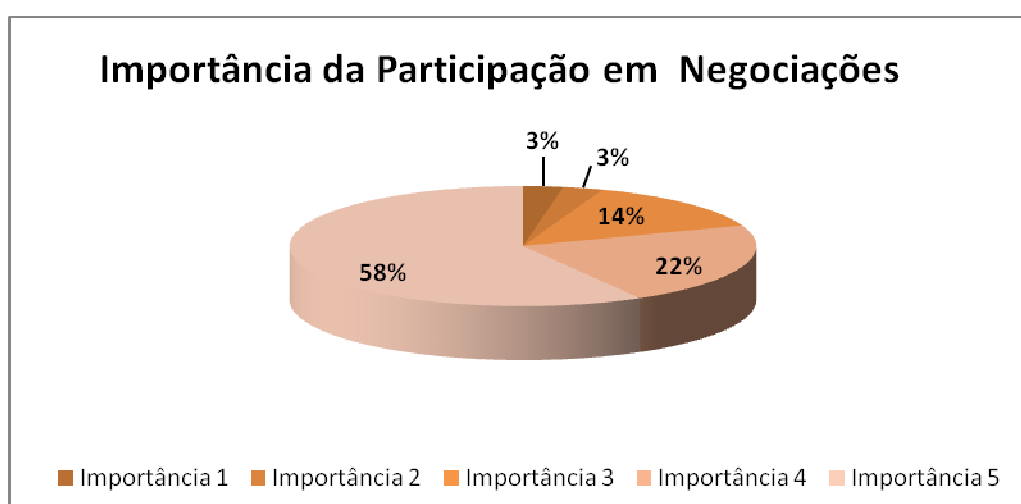


Gráfico 10 – Importância da participação em negociações

A grande maioria dos empresários juniores pesquisados já participou de projetos internos em suas empresas, o que mostra que essa atividade é uma prática comum nas quatro empresas estudadas.

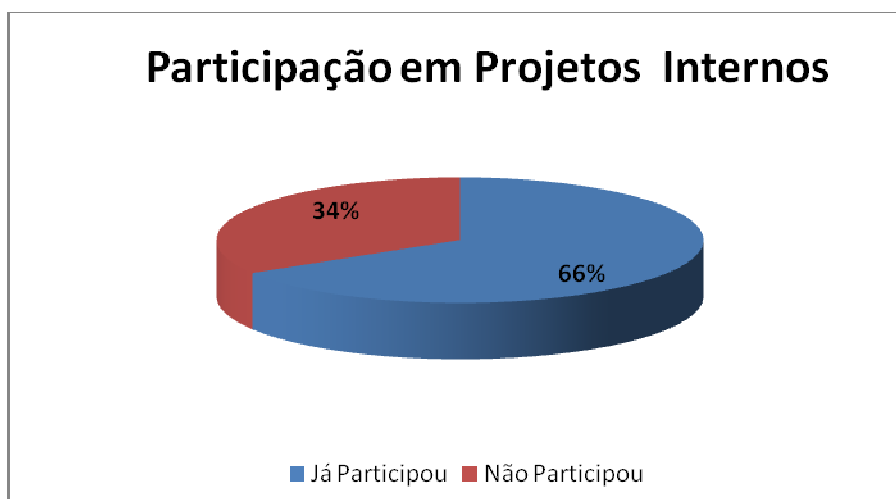


Gráfico 11 – Participação em projetos internos

O grau de importância desse item demonstrou que os empresários juniores pesquisados não consideram essa atividade de grande importância para a sua vida. A soma dos graus 1, 2 e 3 nos dá o resultado de 36% dos respondentes.

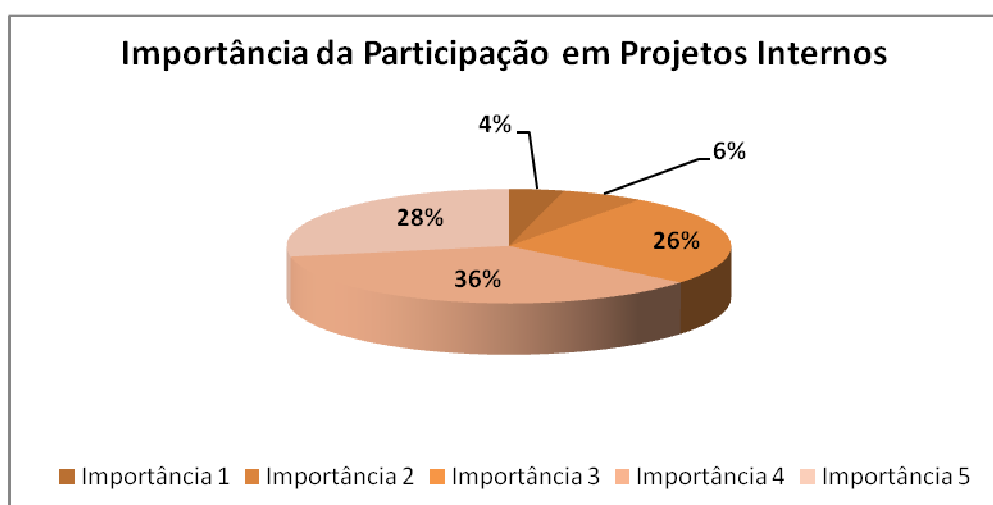


Gráfico 12 – Importância da participação em projetos internos

Existe também um elevado grau de participação em projetos externos por parte dos empresários pesquisados (72%).



Gráfico 13 – Participação em projetos externos

Esse tipo de atividade é vista como de extrema importância para a vida dos empresários juniores pesquisados, chegando a 87% dos respondentes indicando o grau 5 e 4 de importância.

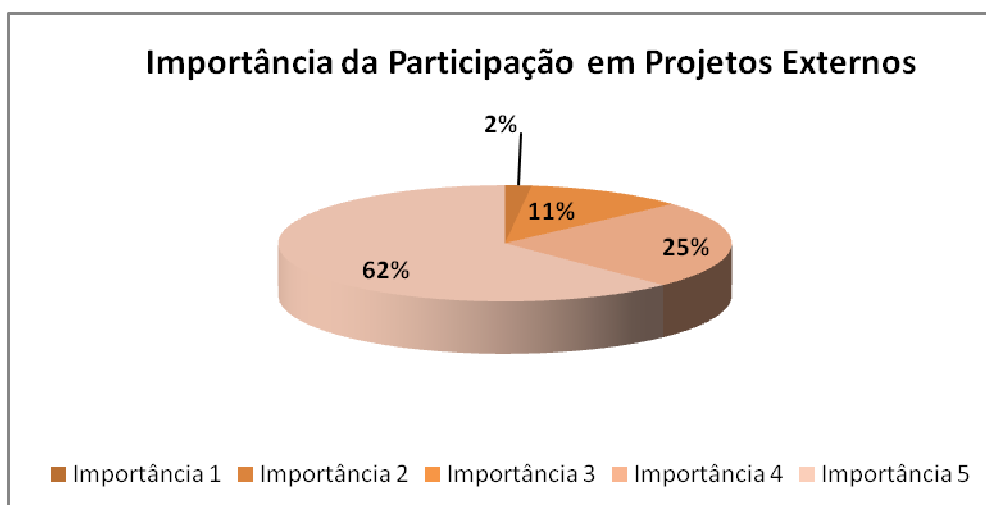


Gráfico 14 – Importância da participação em projetos externos

Apesar de a participação institucional nos eventos do Movimento de Empresas Juniores seja promovida ainda existe uma baixa nível de participação nesses eventos, os quais são seminários, integrações regionais, *workshops*, encontros comemorativos, etc. Esse eventos geralmente são realizados pelas federações estaduais, pela confederação nacional e também pelos núcleos universitários de empresas juniores.



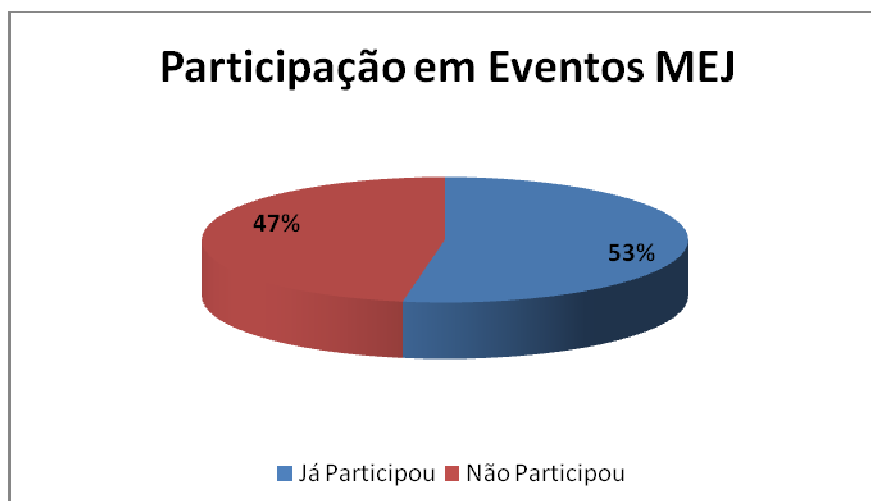


Gráfico 15 – Participação em eventos do MEJ

A maior parte dos respondentes considera de grande importância para a sua vida essas atividades totalizando 64% das respostas no grau 5 e 4 de importância.

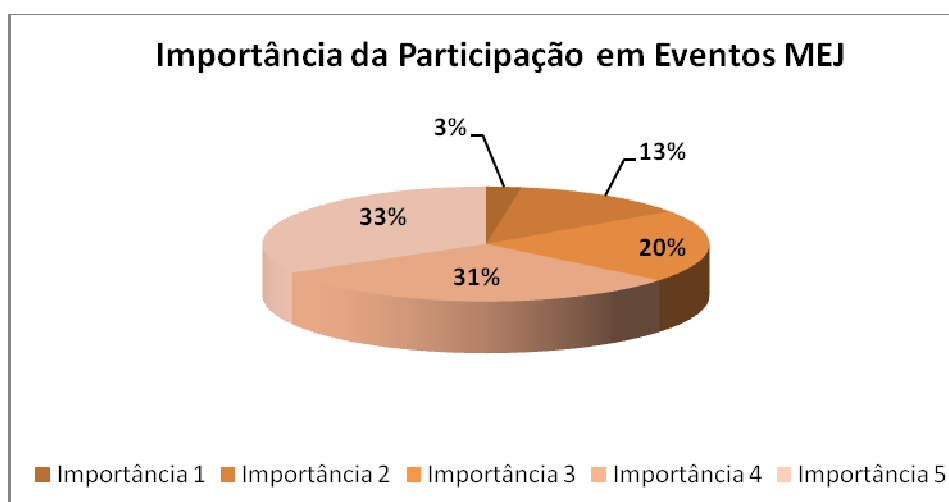


Gráfico 16 – Importância da participação em eventos do MEJ

A realização de contatos diversos com outras empresas juniores também é freqüentes entre os pesquisados, esses contatos podem ser em função da realização de parcerias, idealização de projetos/eventos, troca de experiências e tecnologias, entre outros.

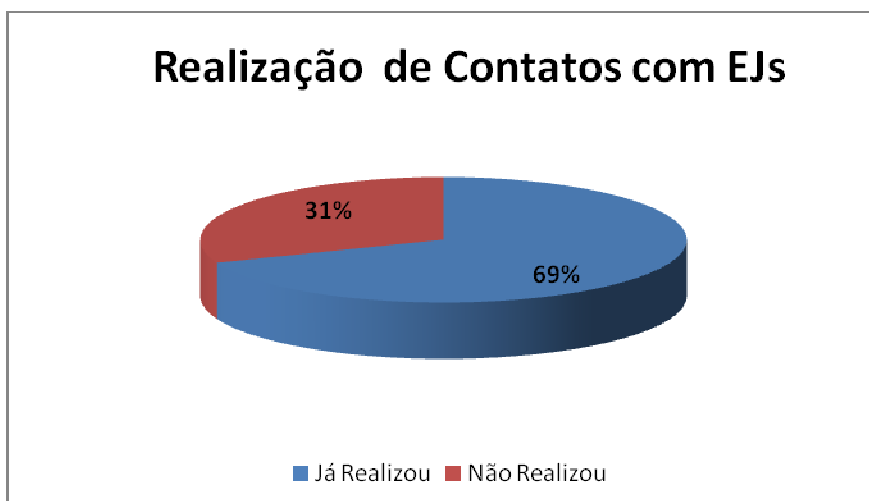


Gráfico 17 – Realização de contatos com EJs

A grande maioria dos contatos é para a realização de *benchmarking* prática muito disseminada no meio das empresas juniores e extremamente aceita pelos participantes do MEJ.

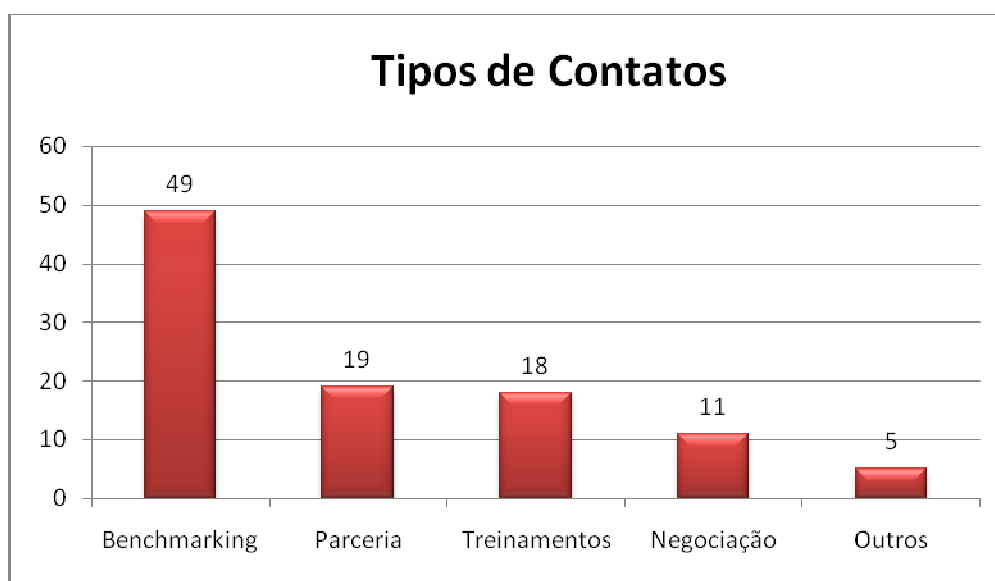


Gráfico 18 – Tipos de contatos com EJs realizados

Apesar do elevado grau de importância para mais da metade dos respondentes essa atividade teve um grau de menor importância expressivo.

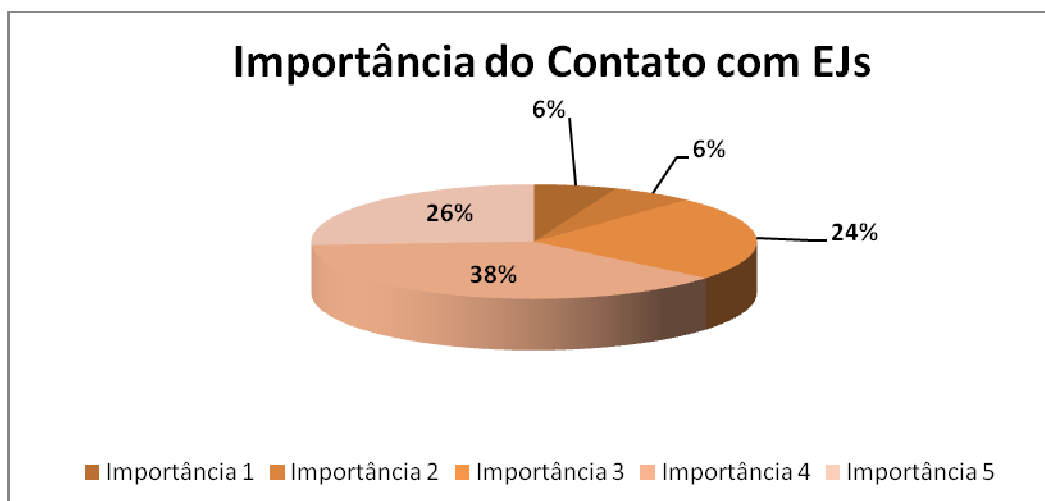


Gráfico 19 – Importância da realização de contatos com EJs

O contato com os professores também é algo frequente para os empresários juniores, de acordo com o conceito nacional de empresas juniores existe uma recomendação para que todas as empresa juniores confederadas tenham professores orientadores tanto para as suas atividades internas quanto para a realização de projetos externos.



Gráfico 20 – Realização de contatos com professores

Apesar da maioria dos empresários juniores pesquisados já terem realizados contatos com professores essas atividades são consideradas de menos importância para a vida deles, somando 42% os graus 1,2 e 3 de importância.

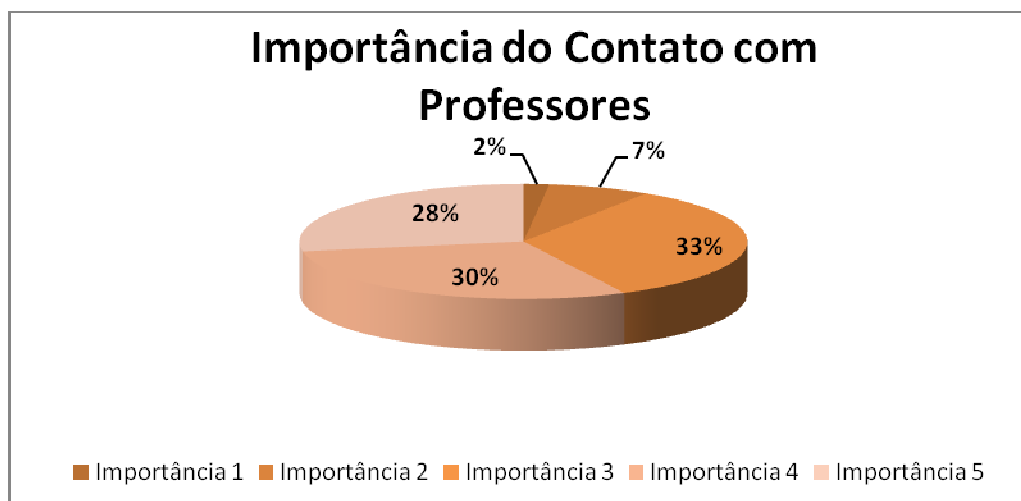


Gráfico 21 – Importância da realização de contatos com professores

As atividades gerências também são realizadas pela maioria dos membros das empresas juniores estudadas, esses dados representam a horizontalidade das estruturas organizacionais dessas empresas.

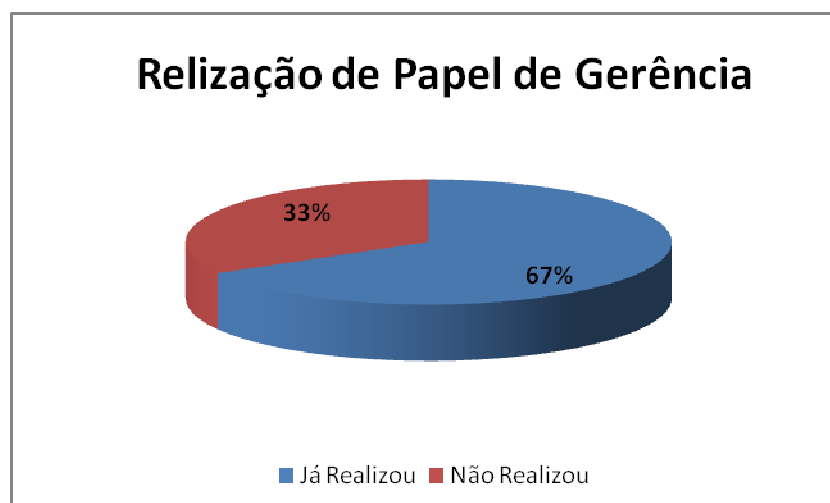


Gráfico 22 – Realização de papel de gerência

A análise da importância dessa atividade teve um dos resultados mais acentuados, com 92% dos respondentes afirmando que esse tipo de atividade possui um alto grau de relevância para as suas vidas.

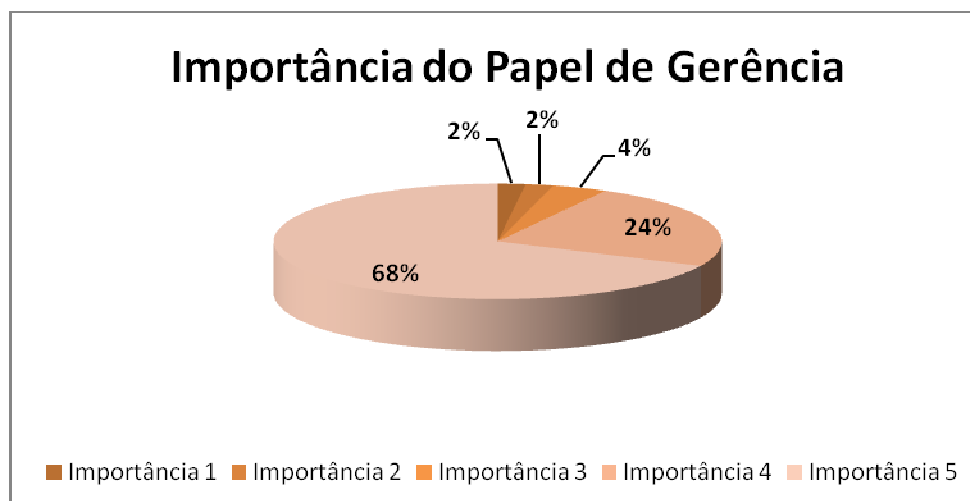


Gráfico 23 – Importância da realização do papel de gerência

A remuneração não é uma prática de todas as empresas juniores, no MEJ ainda não existe um consenso sobre esse assunto e nas empresas juniores estudadas a grande maioria dos membros não recebem remuneração pelos seus serviços prestados, os membros são voluntários.

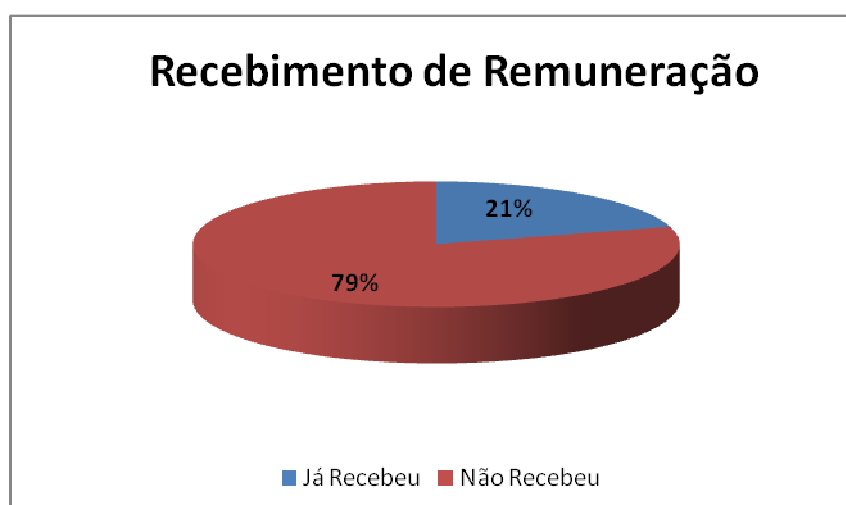


Gráfico 24 – Recebimento de remuneração

Dentro do grupo dos empresários juniores que receberam ou recebem algum tipo de remuneração consideram esse aspecto de pouca influência, 64% consideraram que a remuneração possui entre “importância 1” e “importância 2” para o seu desempenho dentro da organização, como o apresentado no Gráfico 25.

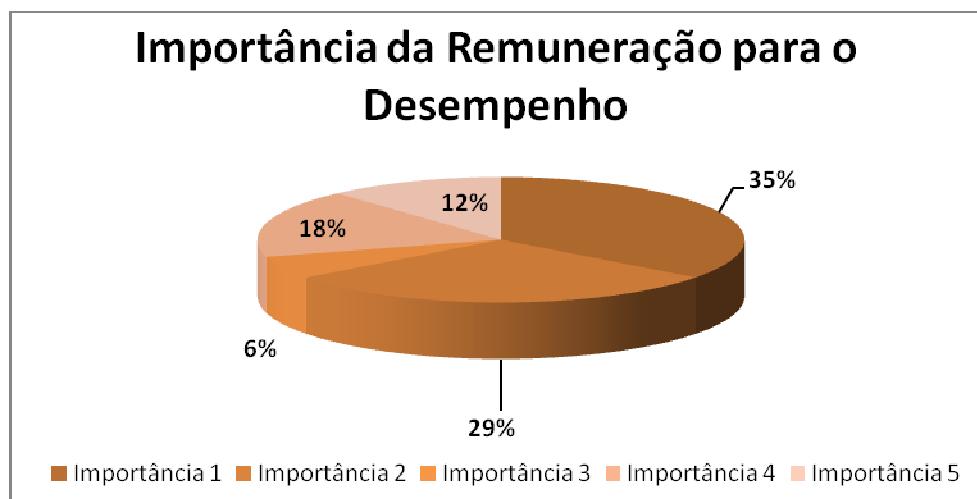


Gráfico 25 – Importância do recebimento de remuneração para o desempenho

Dentro desse mesmo grupo um número muito pequeno considera que a remuneração teve alguma importância para a sua permanência na empresa júnior que trabalha.

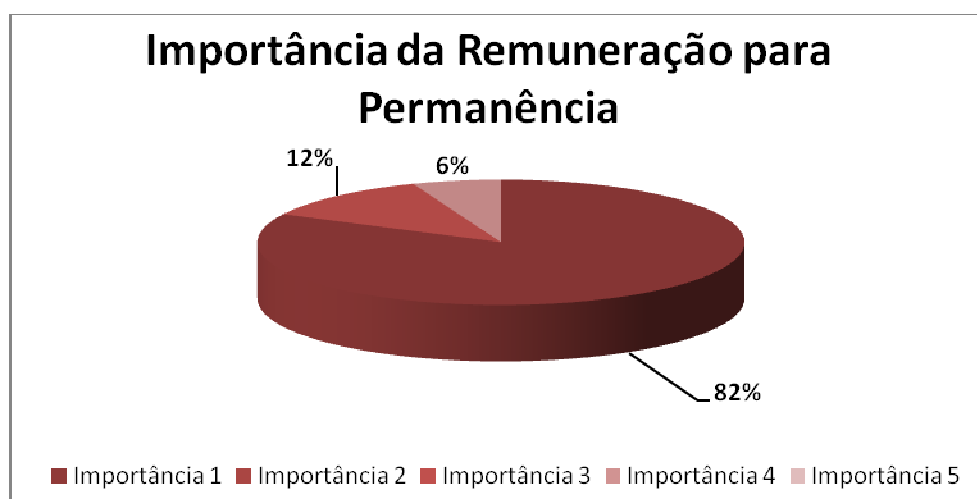


Gráfico 26 – Importância do recebimento de remuneração para a permanência na EJ

## 4.2. ANÁLISES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Nesta seção iremos apresentar e analisar os resultados de cada item das escalas de comprometimento organizacional adotada para o estudo. Para compararmos cada item das escalas pontuamos as respostas de acordo com escala *likert*, sendo 1 para “discordo

completamente” e 4 para “concordo completamente”. Os gráficos que representam as pontuações de cada item serão apresentados no Apêndice. Quanto maior o valor da pontuação no item significa que este item da escala reflete o tipo de vínculo que os empresários juniores possuem com as empresas pesquisadas. A pontuação mínima de cada item é de 73 pontos e a pontuação máxima 292. A Tabela 2 demonstra o *ranking* dos itens de cada escala de comprometimento.

**Tabela 2 – *Ranking* de pontuação dos itens da escala de comprometimento**

RANKING DAS QUESTÕES			
P	Questão	Pontuação	Tipo
1	Q37	282	AFE_2
2	Q33	279	INST_2
3	Q34	271	AFI_5
4	Q49	268	AFI_3
5	Q48	268	AFE_7
6	Q50	267	AFE_5
7	Q42	265	NOR_5
8	Q44	264	AFE_3
9	Q55	264	AFI_2
10	Q52	261	NOR_2
11	Q35	259	NOR_3
12	Q32	255	AFE_1
13	Q43	254	INST_5
14	Q53	251	AFI_1
15	Q46	247	AFI_4
16	Q36	245	INST_6
17	Q40	244	INST_4
18	Q54	242	NOR_6
19	Q41	234	AFE_4
20	Q51	231	INST_1
21	Q38	231	AFE_6
22	Q47	194	NOR_4
23	Q39	190	NOR_1
24	Q45	131	INST_3

Fonte: Elaboração própria do autor

As pontuações das questões Q37 – “Eu realmente me interesso pelo futuro da organização onde trabalho” e Q33 – “Eu percebo que aumento minhas oportunidades trabalhando aqui” representam respectivamente 97% e 96% do máximo de pontos por item. Essas duas questões representam com maior precisão qual é o tipo de vínculo que o empresário júnior possui com sua empresa. A pontuação da questão Q45 – “Se eu já não tivesse investido tanto nessa organização eu poderia abandoná-la” representa 44% do máximo

de pontos por item. Esta questão foi descartada para aumentar o grau de confiabilidade da escala de comprometimento instrumental e não participa das somas de pontuação total dessa escala.

Através da soma da pontuação de todos os itens de cada escala chegamos aos resultados apresentados na Tabela 3. As escalas mais representativas para o comprometimento organizacional nas empresas juniores estudadas são a de comprometimento afiliativo e comprometimento afetivo, seguidas pela escala instrumental e por último a escala normativa.

**Tabela 3 – Somatório das pontuações das escalas de comprometimento**

SOMA DAS PONTUAÇÕES DAS ESCALAS				
	AFETIVO	AFILIATIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
Pontuação total das escalas	1801	1301	1253	1411
Porcentagem do máximo da pontuação	88%	89%	86%	81%

Fonte: Elaboração própria do autor

As empresas juniores estudadas não possuem fortes mecanismos de avaliação de desempenho e os mecanismos existentes não possuem políticas de incentivos consistentes atreladas a eles. Essa característica pode ter influenciado os resultados em relação a escala normativa e instrumental, essas características devem ser analisadas com maior profundidade em estudos futuros. Devemos analisar de maneira mais aprofundada também a influência que a construção de planos estratégicos de forma participativa e democrática nas empresas juniores influencia a escala afetiva. A horizontalidade e os vínculos informais entre os membros parece ter grande influência sobre a escala afiliativa que deve ser averiguada em outros estudos.

Foram testadas também as possíveis relações entre as escalas e itens correlatos, mas apenas encontramos correlações mais expressivas para os itens: período, cargo, realização de projetos internos, projetos externos e papel de gerência.

Em relação a variável **período** quando comparada a soma total de todas as escalas de comprometimento identificamos uma correlação de 0,25. A maior correlação da variável período foi com a escala afiliativa com 0,30. Para analisarmos essa característica devemos levar em consideração que a grande maioria dos membros das empresas juniores estudadas ingressam nas empresas logo no início do curso como apresentado anteriormente. Assim os membros que permanecem na empresa possuem maior grau de comprometimento afiliativo,



quando comparamos diretamente a variável **tempo de trabalho** na empresa com as escalas de comprometimento identificamos que a escala que possui maior correlação é a escala afiliativa. Portanto devemos analisar em estudos futuros qual é o grau e tipo de relação que existe entre o comprometimento afiliativo e a permanência de empresários juniores em suas empresas. Essa análise torna-se fundamental para o Movimento de Empresas Juniores como um todo principalmente devido ao alto grau de rotatividade de membros existentes que muitas vezes prejudica o bom desempenho das EJs.

Para a variável **cargos** encontramos uma correlação de 0,17 com o total do comprometimento e 0,23 pontos de correlação com a escala de comprometimento normativo. Nesse ponto é importante destacar que todos os diretores das empresas juniores que responderam a pesquisa possuem alto grau de comprometimento e particularmente na escala afetiva. Ao analisarmos a relação existente entre os cargos ocupados e a escala normativa percebemos claramente que as pressões normativas sobre os diretores são maiores, principalmente pelo fato desses membros sofrerem maior pressão de atores externos como os representantes acadêmicos (professores, coordenadores, diretores, pró-reitores, etc.), clientes, parceiros e representantes do MEJ (federação regional, confederação nacional).

A correlação entre a importância dada pelo respondente a realização de **projetos internos** e o total de comprometimento é de 0,42. A escala que essa correlação apresenta maior força é a escala normativa com 0,45. Os projetos internos são vistos muitas vezes pelos membros como uma obrigação para promover o desenvolvimento da empresa. Nas empresas juniores os projetos internos funcionam como forças tarefa para a realização de alguma mudança ou a implantação de uma nova tecnologia/ferramenta administrativa.

Comparando a importância dada pelo respondente a realização de **projetos externos** com o comprometimento total obtivemos uma correlação de 0,46 e para a escala afiliativa 0,50. Esse dado representa a importância da formação das equipes para a realização de projetos externos, os quais são considerados importantes por seus membros e também enfatiza a importância da boa gestão de pessoas dentro das empresas juniores.

Entre a importância da realização de um **papel de gerência** e o total de comprometimento tivemos uma correlação de 0,58. Para a escala afiliativa 0,68. Da mesma forma que a variável “**importância dos projetos externos**” essa variável mostra a importância da formação das equipes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve objetivo de identificar e mensurar as bases do comprometimento organizacional nas empresas juniores na UFRJ. Assim, realizamos levantamentos nas quatro empresas juniores da UFRJ, adaptando os instrumentos de pesquisa já utilizados por Medeiros (1997, 2003), Scheible (2004) e Dias (2001, 2005). Identificamos que a base de comprometimento organizacional mais evidente nos empresários juniores abordados foi o comprometimento afiliativo, seguido pelo comprometimento afetivo. Um dos itens que mais se destacou foi: *“eu percebo que aumento minhas oportunidades trabalhando aqui”*, item que faz parte da escala de comprometimento instrumental. O comprometimento normativo é o menos presente entre os empresários juniores abordados.

Percebemos também relações entre algumas das variáveis testadas e as escalas de comprometimento organizacional. As variáveis mais relevantes que possuíam maior correlação com o comprometimento são: período, cargos, papel de gerência, importância dos projetos internos e importância dos projetos externos. Devido às limitações da pesquisa, entretanto, não podemos afirmar se estas variáveis são antecedentes ou se são conseqüentes ao comprometimento organizacional, caracterizando-as, portanto como correlatas.

Podemos concluir que segundo a maioria dos empresários juniores das quatro EJs pesquisadas, o vínculo afiliativo é o mais importante na relação indivíduo-organização, vínculo que tem grande relação com a importância percebida na realização de projetos externos, período e tempo de trabalho na EJ. Essa escala deve ser analisada em relação a variáveis ligadas à retenção ou à rotatividade dos membros na empresa para que em futuras pesquisas possamos concluir se as variáveis testadas são os conseqüentes ou os antecedentes deste tipo de comprometimento.

O vínculo afetivo também teve grande representatividade entre a amostra, ficando logo abaixo do vínculo afiliativo, o que representa a grande necessidade dos empresários juniores de alinhar os valores pessoais com os valores da organização. Apesar de a pesquisa ter utilizado variáveis de comparação da relação do empresário júnior com o planejamento estratégico e a escala afetiva os resultados não foram representativos devido a baixa heterogeneidade da amostra. É importante que outras pesquisas com amostras representativas sejam feitas com base na população das EJs no Brasil, comparando e analisando esta relação.

A partir dos resultados, consideramos que é de grande importância a ampliação dos estudos de comprometimento organizacional nas empresas juniores no que tange a validação de um instrumento de pesquisa que se adéque as singularidades das empresas juniores. O instrumento apresentado nesse estudo deve ser revisto e testado com uma amostra maior de empresários juniores, e em diferentes localidades do país, para conseguirmos uma maior confiabilidade dos resultados produzidos.

Devido às características descritivas dessa pesquisa é importante que outros estudos sejam realizados na mesma seara para a produção de dados conclusivos, principalmente no aprofundamento dos antecedentes, conseqüentes e correlatos ao comprometimento organizacional nas empresas juniores. Dentre os principais temas, podemos citar as comparações do comprometimento com as políticas e atividades de gestão de pessoas nas EJs, especialmente em relação à avaliação de desempenho, políticas de incentivos, políticas de desenvolvimento, políticas de desligamento de membros e gestão do conhecimento. Sugerimos também pesquisas que comparem o comprometimento com o desempenho organizacional, com as relações dos empresários juniores face ao MEJ, bem como a construção e execução do planejamento estratégico organizacional, além de a estrutura/arquitetura organizacional decorrentes dessa relação.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS JÚNIOR DO BRASIL. Relatório Nacional Censo Identidade. São Paulo. 2008.

COLOSSI, N. ; COSENTINO, A. ; GIACOMASSA, L. C. . Do trabalho ao emprego: uma releitura de evolução do conceito de trabalho e a ruptura do atual modelo. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 5, n. 9, p. 51-64, 1997.

DAL PIVA, A. R. ; PILATTI, L. A. ; KOVALESKI, J. L. . Desenvolvimento organizacional: uma contribuição dos acadêmicos que atuam na Empresa Júnior da FADEP. In: IX SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR - TECNOLOGIA E CIVILIZAÇÃO, 2005, Ponta Grossa. **IX SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR**, 2005

DIAS, Devanir Vieira. **MÚLTIPLOS COMPROMETIMENTOS: um estudo comparativo entre profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico**. Dissertação (Mestrado). CEPEAD/FACE/UFMG. 2001.

DIAS, Devanir Vieira. **VALORES ORGANIZACIONAIS, MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro**. Tese (Doutorado). CEPEAD/FACE/UFMG. 2005.

DORILEO, E. A. G. ; COSTA, T. M. ; PEREIRA, P. C. ; HUMMEL, A. ; CERVATO, M. C. ; PONCIANO S., M. . Iniciativa Discente de Criação da Empresa Júnior de Informática Biomédica: Infobio Jr.. In: **CBIS - X Congresso Brasileiro de Informática em Saúde**, 2006, Florianópolis. Anais do X Congresso Brasileiro de Informática em Saúde, 2006.

FRANCO, A. P. . **DA SALA DE AULA AO MUNDO EMPRESARIAL: compreendendo a aprendizagem vivenciada em Consultoria Júnior**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração/UFPE. 2006

GÓES, A. M. M. **Valores Relativos ao Trabalho como Antecedente do Comprometimento Organizacional**. Dissertação (Mestrado). UCB-DF, Brasil. 2007.

MALHOTRA, Naresh K. *Marketing Research: an applied orientation*. New Jersey: Prentice Hall, 1996

MARCONI, M. A. e LAKATOS E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 ed. São Paulo: ATLAS, 1999.

MELO, Eduardo Cardoso. **INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Um Estudo de suas Relações com o Desempenho**. 2007. Dissertação (Mestrado em Curso de Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC.

MEDEIROS, C. A. F. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, USP, Brasil. 2003.

MEDEIROS, C.A.F. e ENDERS, W.T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENANPAD 97, Rio de Janeiro, **Anais do 21º Encontro da ANPAD – CD-ROM**, 1997.

MEDEIROS, C. A. F. ; ENDERS, W. T. . Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998

MEDEIROS, C. A. F. ; ENDERS, W. T. ; SALES, I. O. ; OLIVEIRA, D. L. F. ; MONTEIRO, T. C. C. . Três (ou Quatro?) Componentes do Comprometimento Organizacional. In: ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu, PR. **Anais do Enanpad 1999**. Curitiba : ANPAD, 1999.

MEDEIROS, C. A. F. ; ALBUQUERQUE, L. G. ; SIQUEIRA, M. ; MARQUES, G. M. .  
Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. In: ENANPAD  
2003 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002,  
Salvador, BA. **Anais do Enanpad 2003**. Brasil : ANPAD, 2002.

MEDEIROS, C. A. F. ; ALBUQUERQUE, L. G. ; MARQUES, G. M. ; SIQUEIRA, M. .  
Uma proposta de múltiplos componentes para o comprometimento organizacional. In:  
ENANPAD 2003, 2003, Atibaia. **Anais do 27º. Encontro da ANPAD - Organizações/  
Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro : ANPAD, 2003. v. 1. p. 1-15.

RODRIGUES, Rogério Guimarães. **Caracterizando o MEJ**. Belo Horizonte, MG, 1994

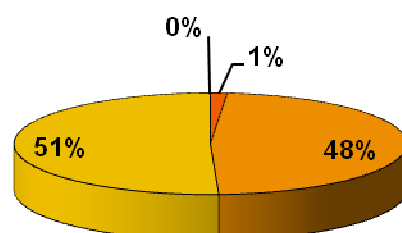
ROHM, R. H. D. **A PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADES EM ORGANIZAÇÕES  
CONTEMPORÂNEAS: práticas discursivas e políticas da empregabilidade**. Tese  
(Doutorado EBAP, FGV, Brasil. 2003.

SILVA, S. T. . As demandas de qualificação para o trabalho no Brasil, a partir do processo de  
modernização produtiva. **Educar em revista**, Curitiba, v. 23, p. 335-352, 2004

SOUTO-MAIOR, J. ; OLIVEIRA, R. C. R. ; AYRES, K. V. . Consultoria Júnior: uma Nova  
Perspectiva de Sustentabilidade para Organizações do Terceiro Setor.. In: Encontro Nacional  
de Extensão Universitária, 2005, Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Extensão  
Universitária**, 2005. v. 3. p. 170-171.

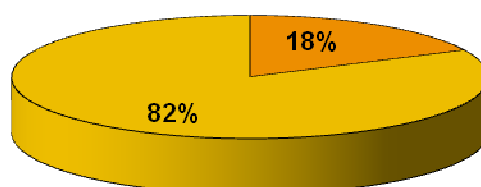
## APÊNDICES

**Q32 - Eu julgo que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização**



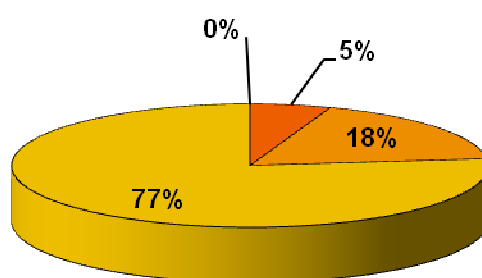
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concorde ■ Concorde Plenamente

**Q33 - Eu percebo que aumento minhas oportunidades trabalhando aqui**



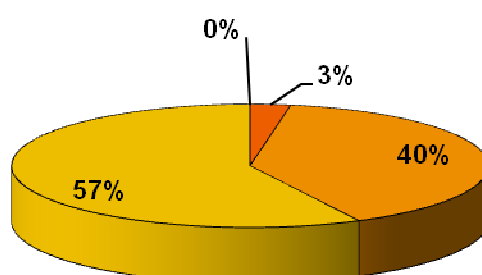
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concorde ■ Concorde Plenamente

**Q34 - Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho**



■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

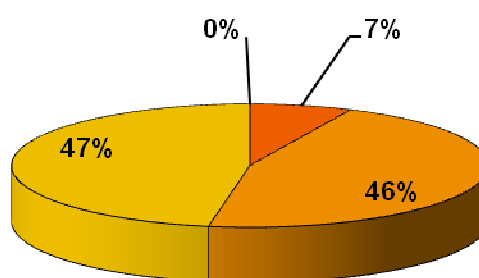
**Q35 - Eu me sentiria culpado se não conseguisse realizar bem minhas tarefas**



■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

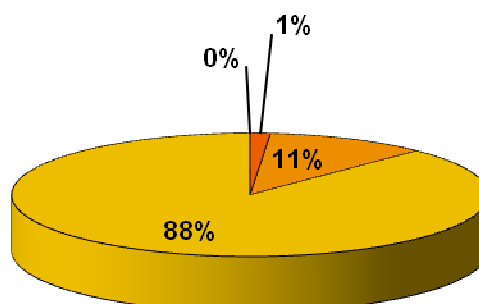


**Q36 - Eu considero que todo esforço que faço na empresa me traz um retorno positivo**



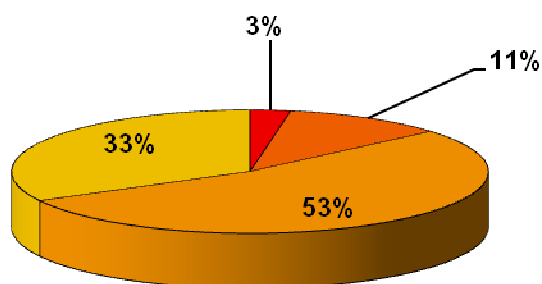
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

**Q37 - Eu realmente me interesso pelo futuro da organização onde trabalho**



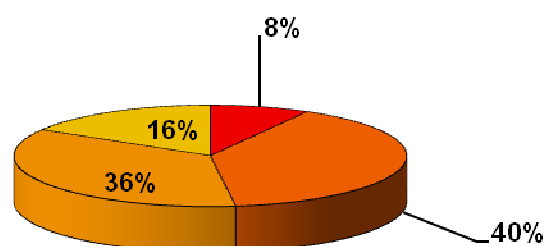
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

**Q38 - A razão de preferir esta organização em relação a outras é por causa do ela simboliza**



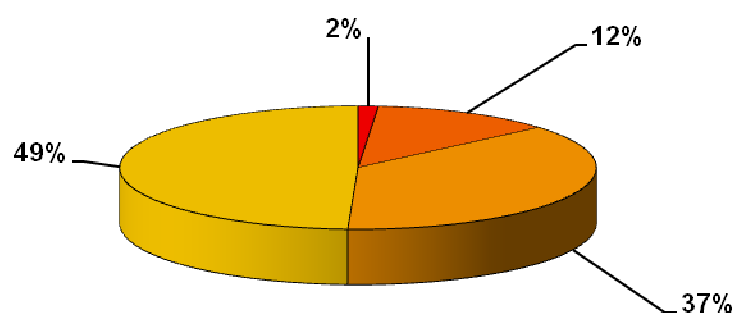
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

**Q39 - Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização**



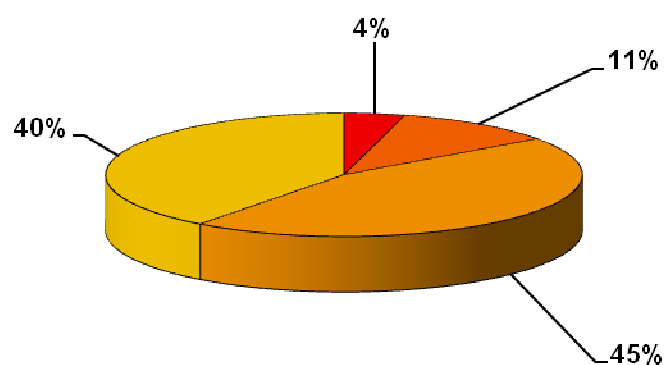
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

**Q40 - Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui**



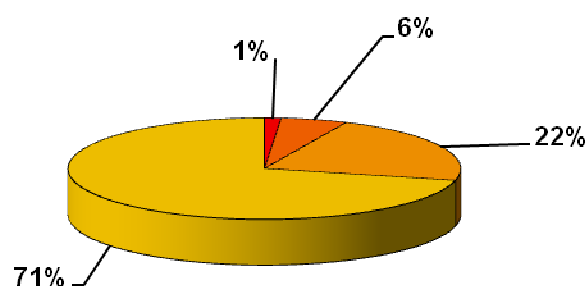
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

**Q41 - Eu sinto os problemas da organização como se fossem meus**



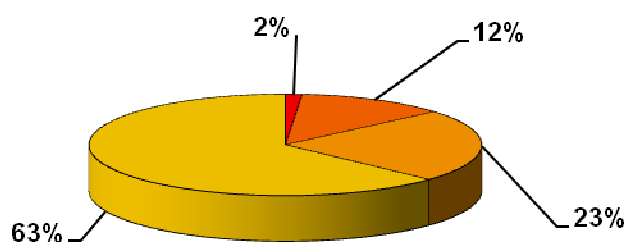
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

**Q42 - Eu me sinto sempre obrigado a fazer as coisas de maneira cada vez melhor na empresa**



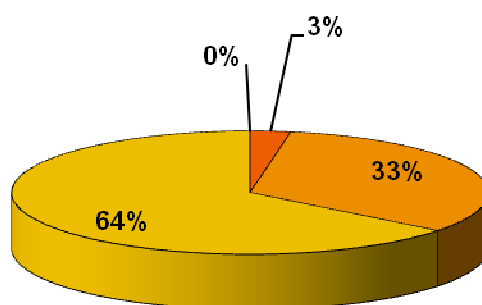
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concorde ■ Concorde Plenamente

**Q43 - Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho**



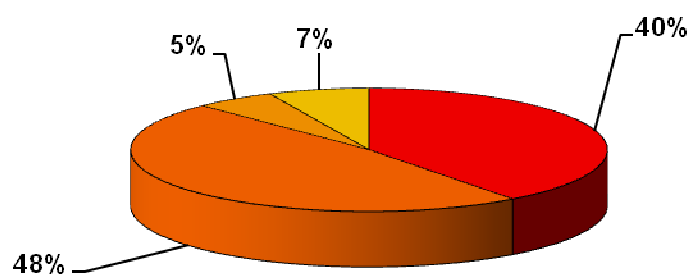
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concorde ■ Concorde Plenamente

**Q44 - Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim**



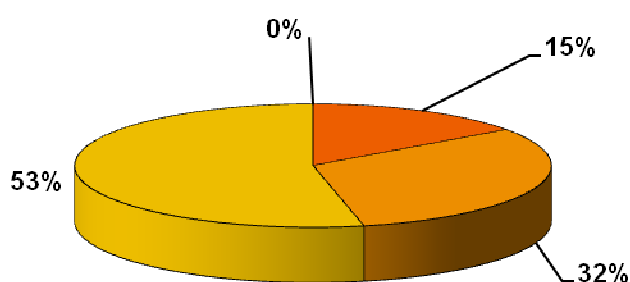
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

**Q45 - Se eu já não tivesse investido tanto nessa organização eu poderia abandoná-la**



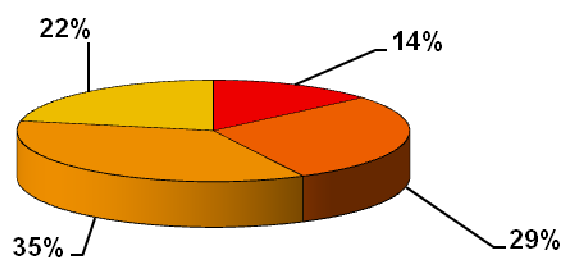
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

**Q46 - Sinto que sou plenamente integrado a esta empresa**

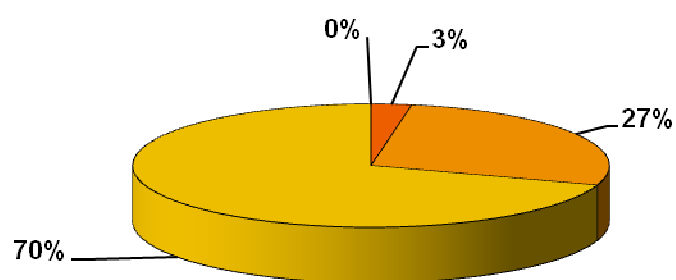


■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

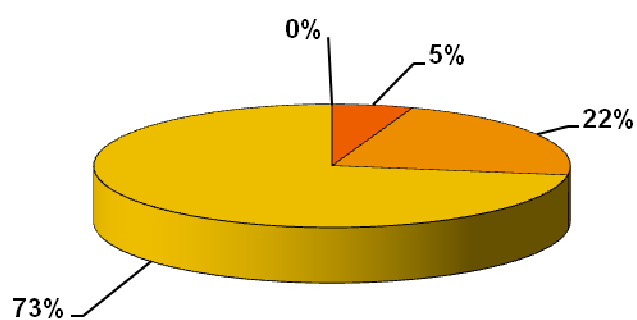
**Q47 - Eu não deixaria minha organização porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui**



■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

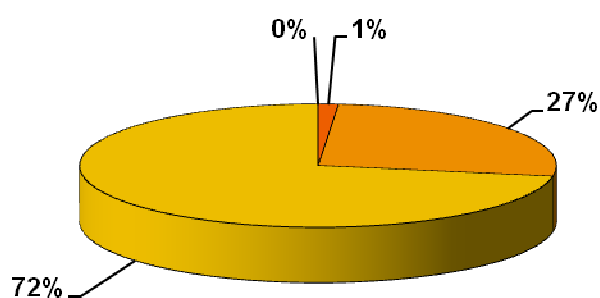
**Q48 - Eu acredito nos objetivos desta organização**

■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

**Q49 - Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui**

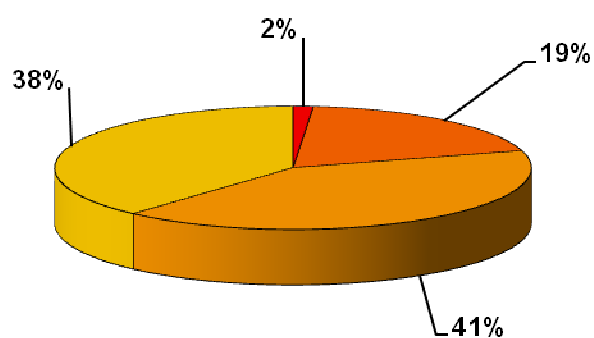
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

**Q50 - O que esta organização  
representa é importante para mim**



■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

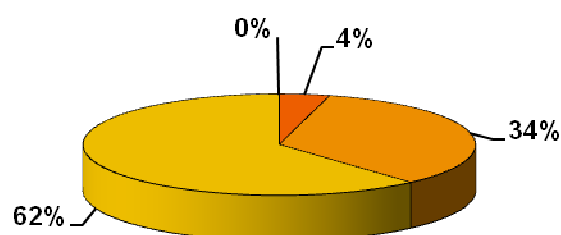
**Q51 - Eu sinto que sou bem  
recompensado por me dedicar a empresa**



■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

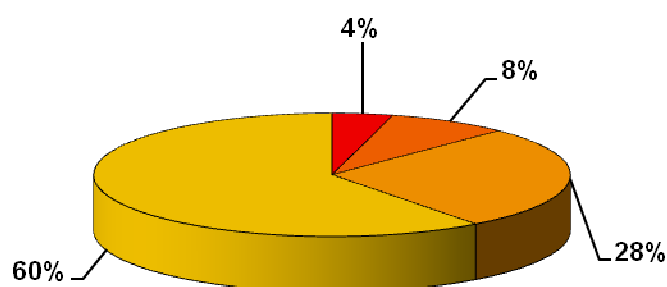


**Q52 - Eu sinto que tenho obrigação de me esforçar para que a empresa tenha melhores resultados**



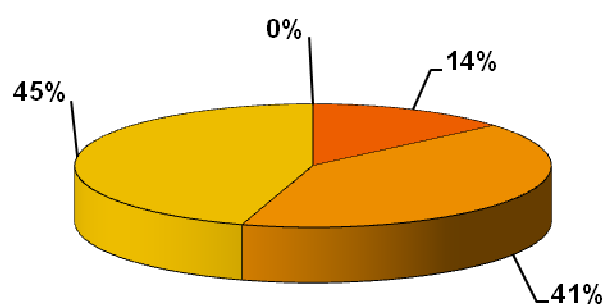
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concorde ■ Concorde Plenamente

**Q53 - Eu me sinto emocionalmente vinculado a organização**



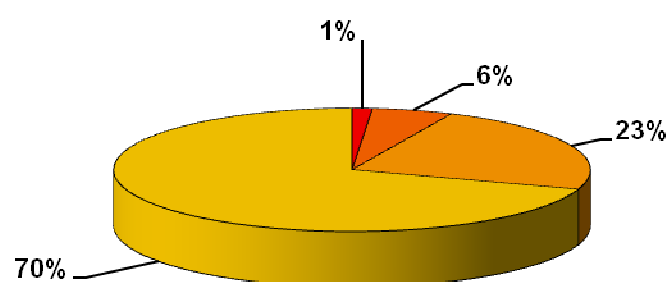
■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concorde ■ Concorde Plenamente

**Q54 - Eu me sinto obrigado a trabalhar para o sucesso da organização**



■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente

**Q55 - Eu realmente sinto que somos um grande time**



■ Discordo Plenamente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Plenamente